

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт педагогики и психологии детства  
Кафедра педагогики и психологии детства

**Формирование профессиональной культуры руководителя дошкольной  
образовательной организации**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа  
допущена к защите  
Зав.кафедрой Е.В. Коротаева

Исполнитель:  
Авраменко Виктория Станиславовна,  
обучающийся БУ – 44zN группы

---

дата

---

подпись

---

подпись

Научный руководитель:  
Коротаева Евгения Владиславовна,  
доктор пед. наук, профессор

---

подпись

Екатеринбург 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КУЛЬТУРА РУКОВОДИТЕЛЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.1. Профессиональная культура как явление.....	8
1.2. Характеристика профессиональной культуры педагога.....	13
1.3. Характеристика профессиональной культуры руководителя .....	18
в дошкольной образовательной организации .....	18
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КУЛЬТУРЫ РУКОВОДИТЕЛЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	27
2.1. Анализ методик изучения профессиональной культуры руководителя дошкольной образовательной организации .....	27
2.2. Результаты исследования профессиональной культуры руководителя дошкольной образовательной организации .....	37
2.3. Перспективные пути формирования профессиональной культуры руководителя дошкольной образовательной организации .....	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	58
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	60
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 .....	66
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 .....	68
ПРИЛОЖЕНИЕ 3 .....	70
ПРИЛОЖЕНИЕ 4 .....	72

## ВВЕДЕНИЕ

Современная дошкольная образовательная организация (далее - ДОО) - в виду изменения требований государства к образованию, модернизации последнего, а также перемен в общественном сознании относительно функций детских садов и яслей – является целостной образовательной системой, в которой, по мнению К.Ю. Белой, ребенок находится не только под присмотром взрослых и социализируется, но и получает элементы начального образования [3].

Дошкольное образование на современном этапе является важнейшей составляющей целостного образовательного процесса, к которому предъявляются определенные требования, сформулированные в федеральном государственном образовательном стандарте дошкольного образования.

Социальные изменения, происходящие в обществе, обуславливают актуальность раскрытия данной проблемы, так как возрастают требования и к личности руководителя как управленца-профессионала, и к его профессиональной деятельности. Профессиональная деятельность руководителя ДОО занимает важное место в его жизни. Она влияет на его социальное формирование, на образ жизни и поведение [11].

Сегодня возникла потребность в создании нового типа руководителя ДОО, профессионально-компетентного, ориентированного на требования времени, открытого для инноваций, способного умело совмещать функции менеджера, психолога, организатора, обладающего высокой культурой управленческой деятельности. Важной проблемой остается специальная подготовка руководителей ДОО [2]. Подготовка руководителей происходит через традиционные формы обучения: семинары, круглые столы, методические объединения и курсы повышения квалификации, которые являются недостаточно эффективными в развитии профессиональной культуры, и сами руководители ДОО, по данным

опроса 10 руководителей, отмечают недостаточность полученных знаний для полноценного выполнения управленческой деятельности. Поэтому есть необходимость в поиске наиболее эффективных форм и методов, направленных на развитие профессиональной культуры руководителя ДОО [6].

Профессиональная культура руководителя ДОО является основой для дальнейшего развития его личности. Особая, ведущая роль отводится профессиональному развитию, как неотъемлемой составляющей развития личности [13].

На разных этапах формирования непосредственно представлений о профессиональной культуре руководителя ДОО данной проблемой интересовались такие исследователи в области управления образованием, как: К.Ю. Белая, Н.А. Виноградова, Р.Х. Гильмеева, И.В. Закирова, Н.Д. Зимина, Т.П. Колодяжная, А.А. Майер, О.А. Скоролупова, О.В. Сухова, Т. Фуряева.

На необходимость специального изучения данной проблемы указывается в исследованиях таких ученых, как О.Н. Крокинская, Ю.А. Конаржевский, А.В. Карпов, Л.П. Аскарова и другие.

Вопросам управления ДОО и содержания управленческой деятельности руководителя посвящены труды таких авторов, как К.Ю. Белая, Л.В. Поздняк, П.А. Милютин, Е.П. Картунова. Проблемы развития управленческих умений руководителей образовательных учреждений изучали Т.М. Горюнова, Л.В. Поздняк, Е.В. Бондаревская, Н.Д. Зимина, О.В. Сухова.

В связи с этим существует потребность в уточнении понятия «профессиональная культура руководителя ДОО», определении составляющих компонентов понятия и их взаимосвязи между собой.

Анализ психолого-педагогических источников, исследований по проблемам управления социально-образовательными системами, профессиональной компетентности педагога дает возможность сделать

вывод о том, что формирование профессиональной культуры руководителя ДОО изучается в следующих основных направлениях:

- обоснование общих основ педагогического менеджмента (И.С. Исаев, Ю.С. Конаржевский, М.Х. Поташник, Т.К. Рогова, В.С. Сластёнин и другие);
- раскрытие специфики управленческой деятельности администрации детского сада (А.В. Васильева, Т.С. Колодяжная и другие);
- освещение вопросов профессионально-педагогической подготовки будущих специалистов дошкольного образования (Т.Т. Горюнова, Э.А. Уткин и другие);
- разработка научно-методического обеспечения содержания дошкольного образования (О.Г. Тихомирова, Н.Б. Крылова и другие).

По безусловной важности этих исследований степень разработки проблемы развития профессиональной культуры руководителя ДОО недостаточно: учеными рассматриваются различные стороны профессиональной культуры руководителя ДОО, однако исследований, посвященных непосредственно вопросам развития профессиональной культуры руководителя ДОО недостаточно [2].

Такое положение научного знания обуславливает необходимость решения противоречий, которые объективно имеют место в теории и практике педагогики, а именно: между требованиями, которые предъявляются к профессионально-педагогической компетентности руководителя ДОО, и имеющимся уровнем его управленческой компетентности; между потребностью теоретического и практического обеспечения готовности руководителя ДОО к эффективной управленческой деятельности и отсутствием целенаправленной организации повышения его квалификации; между накопленным опытом управления социально-педагогическими системами и недостаточной разработанностью научно-методического обоснования процесса совершенствования профессиональной культуры руководителя ДОО.

На основе выявленных противоречий была определена проблема исследования: как развивать профессиональную культуру руководителя ДОО с учетом, социального заказа, потребностей системы дошкольного образования, профессиональных запросов и возможностей самого руководителя.

Следовательно, актуальность проблемы, ее недостаточная разработанность, объективная необходимость решения выше указанных противоречий обусловили выбор темы исследования «Формирование профессиональной культуры руководителя дошкольной образовательной организации».

**Объект исследования** – профессиональная деятельность работников дошкольной образовательной организации.

**Предмет исследования** – профессиональная культура руководителя дошкольной образовательной организации.

**Цель исследования** – теоретически обосновать значимость формирования профессиональной культуры руководителя дошкольной образовательной организации и дать практические рекомендации по ее совершенствованию.

В соответствии с поставленной целью, объектом и предметом были сформулированы следующие **задачи исследования**:

1. Изучить теоретические основы и обосновать актуальности проблемы формирования профессиональной культуры руководителя ДОО.
2. Рассмотреть методики изучения профессиональной культуры руководителя ДОО и подобрать диагностический инструментарий для исследования.
3. Проанализировать результаты исследования по оценке уровня сформированности профессиональной культуры руководителя ДОО с помощью диагностического инструментария.

4. Определить перспективные пути, направленные на совершенствование профессиональной культуры руководителя ДОО в соответствии с результатами исследования.

С целью выполнения определенных задач были использованы следующие методы исследования:

-теоретические: изучение законодательной, нормативной и научно-методической документации по дошкольному образованию, анализ литературы (философской, социальной, психологической, управленческой, педагогической) для сравнения, сопоставления различных взглядов на исследуемую проблему, определение понятийно-категориального аппарата;

-эмпирические: диагностические (анкетирование, интервьюирование, тестирование, беседы), обсервационные (прямое и косвенное наблюдение), праксиметрические (анализ и обобщение положительного педагогического опыта) для выяснения способов переподготовки руководителей ДОО, определения уровня их готовности к осуществлению профессиональной деятельности по различным показателям.

Практическая значимость исследования заключается в том, что материалы исследования могут быть использованы в процессе повышения квалификации руководителей ДОО и практике управления дошкольным образованием.

**База исследования:** МАДОУ – детский сад №586 г. Екатеринбурга.

**Контингент исследования:** 10 руководителей дошкольных образовательных организаций города Екатеринбурга.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы, приложений.

# **ГЛАВА 1. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КУЛЬТУРА РУКОВОДИТЕЛЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1. Профессиональная культура как явление**

Процесс гуманного современного образования - это система мероприятий, направленных на приоритетное развитие общекультурных компонентов в содержании образования и таким образом на формирования личностной зрелости обучаемых. Именно культура, а не общество и коллектив, определяет формирование личности, подтверждается успешной практикой домашнего воспитания и, наоборот, неспособностью значительной части образовательных учреждений. Идея гуманного образования заставляет обратиться к наиболее перспективным психолого-педагогическим теориям развития человека и понимания личности будущего специалиста как «Человека культуры» [20, с. 28].

Логика исследования требует детального рассмотрения понятий «культура», «профессиональная культура», «профессиональная культура педагога».

Если сравнить определения культуры в различных источниках, то можно утверждать, что культура - явление многоаспектное, которое охватывает все сферы жизни человека и общества.

Определение понятия «культура» менялось в разные исторические эпохи развития человечества. В настоящее время существует более трехсот определений понятия. «Культура» (от латинского «cultura» - обработка, воспитание, образование, развитие) в зависимости от области знаний, где оно применяется [14, с. 143].

К культуре относятся: наука, литература, техника, искусство, общественный строй. В качестве носителей культуры выступают люди. Культура личности складывается из знаний и умений, ценностных ориентаций, потребностей и проявляется в характере ее общения и



деятельности [53, с. 68].

В средневековые термин «культура» означал результаты деятельности человека, то есть то, что создано искусственно в отличие от творений природы и окружающей среды.

В работах философов эпохи Просвещения (Г. Лессинг, И. Гердер) культура определялась как отдельная духовная сфера человеческой деятельности. Философы этой эпохи противопоставляли культуру и цивилизованность человека и общества первичным формам организации человеческой жизни, варварству первобытного человека [53, с. 89].

Вторая половина XVIII века разделяет исследователей, в первую очередь философов, во взглядах на понятие «культура» на два лагеря. В первом культуру исследуют как эволюционное развитие человеческого сознания, религии, морали, этики и т.д., что обеспечивает прогресс человечества. Во втором лагере исследователей культура рассматривается не в историческом развитии, а как отдельная, автономная система социальной организации в различных обществах [53, с. 96].

Существовала также теория отрицание культуры вообще, определение «естественной анти культурности человека», при этом любая культура признавалась как средство подавления человека (Ф. Ницше). Однако именно в эту историческую эпоху в понятие «культура» входит язык, этнические обычаи, системы символов, произведения искусства и тому подобное [53, с. 102].

Кроме философов, понятие культуры исследуют психологи, которые разрабатывают и решают проблему «Культура - личность». Швейцарский психолог К. Юнг, предложил постулат о психобиологическом единстве человечества, антропологи. Американец А. Кребер ввел понятие «культурного образца» и мыслил что совокупность таких образцов составляет культуру [34]. М. Вудкок изучал коммуникативную роль культуры при передаче социального наследия с помощью языка как основы построения культуры [9].

В то же время под культурой понимают уровень образованности, воспитанности человека, а также уровень владения какой отраслью знаний или деятельности [2, с. 475].

Среди различных подходов к изучению педагогических явлений и процессов следует выделить культурологический подход, основанный в своей основе на аксиологии - учении о ценностях. Человек развивается путем освоения им культуры как системы ценностей, одновременно становится творцом новых элементов культуры, т.е. происходит становление индивида как личности [14, с. 143].

Однако в современной педагогической науке превалирует так называемый деятельностный подход к определению культуры. Суть его заключается в том, что деятельность - это источник возникновения и существования культуры. Культура взаимосвязана с деятельностью, но исходя из факта деятельности, еще нужно вывести факт культуры. Это можно осуществить с помощью структуры общественных отношений как формы деятельности людей, как производство ими материальных и духовных благ [53, с. 67].

Обобщая вышеизложенное, под понятием «культура» мы будем понимать уровень развития материальных и духовных ценностей, которые приобретаются и создаются человеком в процессе личной жизни и профессиональной деятельности. Заметим, что в определение общего понятия культуры входят его профессиональные составляющие. Важным условием социальной адаптации будущих специалистов является наличие не только необходимых знаний, умений и навыков, но и развитость социально значимых личностных качеств, которые продуктивно можно реализовать в профессиональной деятельности.

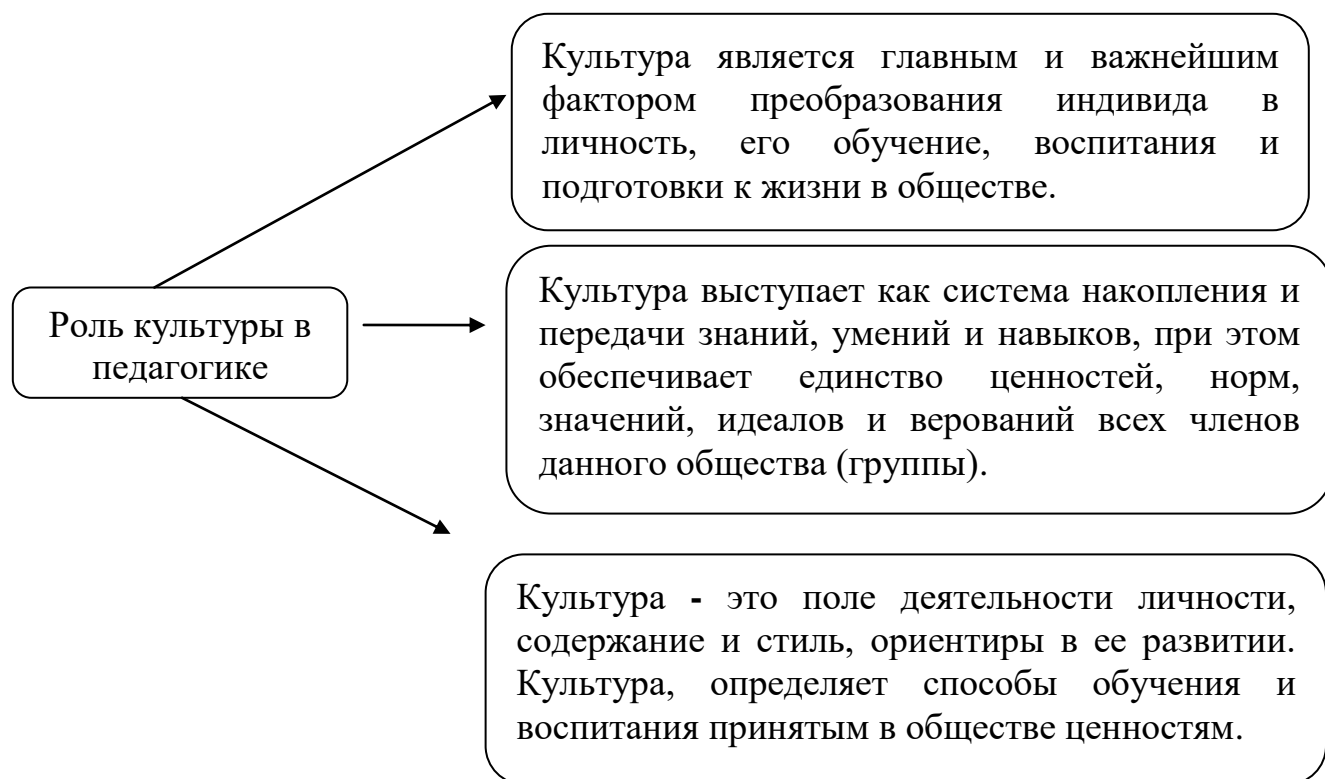


Рис. 1. Роль культуры в педагогике

Термин «профессиональная культура» начали широко применять в конце XX века, когда культуру начали рассматривать с культурологической точки зрения как специфическое качество профессиональной деятельности специалиста [41, с. 90].

Также важным, является применение аксиологического, личностного и деятельностного подходов. В аксиологическом аспекте профессиональная культура рассматривается как интеграция материальных и профессионально-этических ценностей человека в процессе их становления, сохранения и использования в деятельности [33, с. 37].

С точки зрения личностного подхода профессиональная культура является основным фактором развития нравственных качеств личности, ее творческой реализации [5, с. 271].

Деятельностный подход к профессиональной культуры выражается в наличии определенных норм, правил, моделей поведения, присущих определенной профессии. По определению, которое дает культурологический словарь, профессиональная культура «характеризует

уровень и качество профессиональной деятельности, зависят от социально-экономического состояния общества и добросовестности в овладении определенными знаниями, навыками конкретной профессии и их практическим использованием» [43, с. 432].

Профессиональная культура кроме необходимых знаний, умений и навыков включает в себя определенные личностные качества, нормы отношения к различным составляющим профессиональной деятельности [58, с. 214].

Б.С. Ерасов определяет профессиональную культуру как совокупность норм, правил и моделей поведения людей, которая связана со спецификой деятельности в современных условиях труда. В ней действует два начала - консервативное, то есть прошедший, и творческий, направленный на будущее создание новых ценностей [14, с. 143].

Профессиональная культура существует в каждой профессии. На формирование профессиональной культуры влияют как объективные, так и субъективные факторы: глобализация образования, престижность профессии, качество образовательных услуг, а также общая культура будущего специалиста, формирование профессиональной мотивации, способность к саморазвитию и профессионального роста.

Опираясь на теоретические разработки русских и зарубежных исследователей, под понятием «профессиональная культура» мы будем понимать социально обусловленный профессиональный уровень развития личности в профессиональной сфере деятельности, который проявляется также в различных сферах ее жизнедеятельности: в духовной жизни, в работе, в общении с окружающими. Профессиональная культура - характеризует уровень и качество профессиональной деятельности в целом.

Итак, проведенный анализ литературных источников позволил сделать определенные обобщения. Во-первых, профессиональная культура является личностным достижением, что определяется определенным

уровнем сформированности профессионально значимых знаний, навыков, умений, качеств личности. Во-вторых, профессиональная культура определяется в плоскости достижения общего уровня образованности личности, то есть уровня овладения научными знаниями и содержания мировоззрения [29]. В-третьих, профессиональная культура трактуется в аспекте духовных достижений личности, в частности ее нравственности, отраженной в ценностях (прежде всего профессиональных), отношении к выбранной профессии и к себе как к специалисту определенной отрасли. В-четвертых, профессиональная культура проявляется в профессиональной деятельности, обеспечивает ее эффективность и результативность и в этом смысле обусловлена уровнем усвоения специалистом профессионального опыта и его квалификацией. В-пятых, необходимо элементом профессиональной культуры есть творческие способности специалиста, которые дают ему возможность совершенствовать свою деятельность, вносить в нее новое и оригинальное и благодаря этому достигать высоких результатов.

## **1.2. Характеристика профессиональной культуры педагога**

Необходимость культурологической подготовки педагогов доказана большинством учёных, исследующих проблемы дошкольного образования. Это обусловлено целым рядом факторов.

Во-первых, неуклонно возрастают требования к уровню подготовки педагога, усиливается творческое начало, свобода в его деятельности, существует прямая зависимость успешности деятельности педагога от уровня его общей культуры. Влияние уровня культуры на успешность педагогической деятельности особенно сказывается в условиях принятия педагогом ответственных решений, непредсказуемости и неопределенности последствий, отсутствия полной информации о предметной области деятельности и о результатах реализации решения

(обратной связи) и чётких критериев выбора оптимальной логики решения проблемы. Кроме того, необходимо отметить, что культурологические знания выступают как ценностно-ориентационная основа деятельности педагога в условиях использования новых идей, технологий, систем обучения и воспитания [25, с. 91].

Во-вторых, сам процесс образования является не только и не столько способом овладения личностью определенных знаний, сколько способом приобщения её к современной культуре [25, с. 91].

В-третьих, современный педагог - это человек, обладающий системным мышлением, способный своими действиями не только достигать намеченных целей, но и обеспечивать безопасные условия жизнедеятельности участников педагогического процесса; учитывать во взаимосвязи интересы общества, отдельных групп и свои личные; умеющий создавать комфортные условия для общения, жизнедеятельности, поддерживать работоспособность и устойчивость в работе различных систем. А это возможно лишь в том случае, если он обладает высокой общей культурой, системными знаниями о взаимодействии человека с природой, обществом, государством; отчетливо представляет себе роль образовательных процессов и систем, своей деятельности в мировом культурном процессе, в контексте народной культуры [25, с. 92].

В-четвёртых, приобщение будущих педагогов к современной мировой и отечественной культуре выступает как важнейшее средство формирования у них духовности. Нравственный кризис, в который погрузилось наше общество в последние годы, можно преодолеть лишь на основе приобщения к нравственно-духовной деятельности, которая является основой для личностного освоения культуры [25, с. 92].

В-пятых, активное приобщение к сокровищам мировой и народной культуры в форме духовно-творческой деятельности является, пожалуй, единственным и незаменимым средством самореализации творческой

личности, ее самоутверждения, раскрытия всех ее сущностных сил [25, с. 93].

Педагогическая культура – это профессиональная культура человека, занимающегося педагогической деятельностью, проявляется в гармонии педагогического мышления, знаний, творческой деятельности, способствующая эффективной организации педагогической деятельности [42, с. 4].

Наиболее распространенной, но не исчерпывающей точкой зрения является рассмотрение сущности педагогической культуры в связи с потенциалом педагога в решении задач педагогической деятельности [25]. Эта позиция строится на основе положений деятельностного подхода и наиболее концентрированно выражена в работе Е.П. Картуновой, которая подчеркивает, что структура профессиональной деятельности отражается на структуре личности субъекта профессионального труда.

В трудах И.Ф. Исаева, В.А. Сластенина, Е.Н. Шиянова [46] педагогическая культура рассматривается в связи с профессионализмом преподавателя, который обеспечивается освоением способов профессиональной деятельности, развитием педагогических способностей и формированием педагогического мышления. Педагогическая культура при этом включена авторами в структуру такого сложного социокультурного образования, как педагогическая деятельность, и определена в качестве атрибута профессиональной группы [20; 46].

Разработке проблемы формирования педагогической культуры уделял серьезное внимание А.В. Барабанщиков. Он считал, что «педагогическая культура характеризует профессиональную подготовленность преподавателя и качество его учебно-воспитательной деятельности», а в структурном плане «педагогическая культура представляет собой синтез психолого-педагогических убеждений и мастерства, общего развития и профессионально-педагогических качеств, педагогической этики и системы многогранных отношений, стиля

деятельности и поведения» [46, с. 67].

Н.Д. Никандров [42], В.В. Краевский [27] понимают педагогическую культуру, напротив, как самостоятельный педагогический феномен, определяющий фактор по отношению к педагогической деятельности. Она отражает в себе культурные феномены нации, современные социокультурные реалии и определяет социализирующие усилия системы образования. Педагогическая культура, как следует из работ названных авторов, образует методологию педагогической деятельности, является концентрированным выражением практики сохранения, развития и трансляции национального культурного достояния из поколения в поколение.

Педагогическая культура, являясь составной частью общей, также существует в материальной и духовной формах. К материальным ценностям педагогической культуры относят средства обучения и воспитания. Педагогические знания, теории, концепции, накопленный человечеством педагогический опыт и выработанные профессионально-этические нормы составляют духовные ценности педагогической культуры. Взаимосвязь общей и профессиональной культуры педагога вполне очевидна: педагогическая культура базируется на общей культуре и с учётом специфики его деятельности является частью общечеловеческой культуры, интегрирующей историко-педагогический опыт и регулирующей сферу педагогического взаимодействия. Общество определяет цели и содержание процесса воспитания и образования в общем аспекте социализации личности. По сути, педагог осуществляет интеллектуальную связь между поколениями, являясь носителем и распространителем (в определённом смысле пропагандистом) общественно-исторического опыта [47, с. 87].

Общественно-культурная целостность народа, цивилизации в целом, преемственность поколений во многом обусловлены ролью образовательной организаций как социального института и педагога как



одного из главных действующих в ней лиц.

Общая культура педагога представляет собой совокупность зрелости и развитости социально значимых личностных характеристик, реализованных в его профессиональной деятельности. Культуру можно рассматривать и как результат личностного развития, показывающий степень освоения культурного опыта человечества отдельной личностью, уровень развития её духовных сил и способностей, уровень интенсивности их проявления в практической деятельности, характер ценностных ориентации на конкретном этапе развития личности.

Культурное развитие человека - это процесс качественной трансформации его знаний, убеждений, способностей, чувств, норм деятельности и поведения. Для педагога процесс общекультурного развития обязательно сопрягается с проявлением личной активности, стремлением к расширению своего кругозора и эрудиции, к коррекции через самовоспитание индивидуальной системы норм поведения, к приведению её в соответствие с социально значимыми культурными образцами и нормами. Следовательно, в содержание общей базовой культуры педагога целесообразно включить: культуру умственного и физического труда; культуру самообразования и саморазвития, самоорганизации; культуру быта; культуру общения и культуру досуга [20, с. 29].

Содержание базовой культуры педагога можно рассматривать и в аспекте его отношений с окружающим миром. Если рассматривать жизнедеятельность субъекта педагогической деятельности как совокупность его разнообразных взаимосвязей с внешним миром, то представляется важным выделить такие направления [20, с. 28]:

- экологическую культуру (характеризующую взаимоотношения человека с окружающей природой);
- технологическую культуру (характеризующую разнообразные трудовые отношения и операционно-технологическую готовность к

выполнению разных видов трудовой деятельности);

- правовую культуру (характеризующую правовые отношения с людьми и субъектами производства, государственными учреждениями);
- политическую культуру (отражающую особенности отношений с властью, партиями, объединениями и союзами, общественным строем и т.д.);
- культуру семейных отношений;
- коммуникативную культуру;
- гносеологическую культуру;
- экономическую культуру (отражающую специфику экономических взаимоотношений личности с другими людьми и субъектами собственности).

Таким образом, педагогическая культура представляет собой часть общечеловеческой культуры, в которой с наибольшей полнотой запечатлелись духовные и материальные ценности образования и воспитания, а также способы творческой педагогической деятельности, необходимые для обслуживания исторического процесса смены поколений, социализации личности [25].

### **1.3. Характеристика профессиональной культуры руководителя в дошкольной образовательной организации**

Управление деятельностью воспитанников, педагогическое руководство – обязательная часть педагогической профессии [43, с. 39].

Чтобы руководить педагогическими коллективами, перед которыми в настоящее время поставлены такие задачи, необходима новая категория руководителей образовательных учреждений. Это «руководители-лидеры» или «руководители - менеджеры».

Компетентность, широкий кругозор, инициативность, общая культура – эти качества помогают заведующему оперативно решать

педагогические и административные задачи, рационально расставлять кадры и определять их обязанности, стимулировать деятельность каждого сотрудника.

Современный руководитель дошкольной образовательной организации - это руководитель, обладающий высокой культурой управленческой деятельности. Большинство специалистов определяют управление как вид деятельности и способ перевода педагогической системы в новое качество и состояние путем воздействия на объекты и субъекты [57, с. 97].

Структура управленческого цикла состоит из объектов (цели, содержание, средства, методы, приемы, среда, результат) и субъектов (ребенок, педагог, специалисты, родители) управления; прямых и обратных связей (педагогический совет, тренинги, указания, убеждения, общение, взаимодействие, конференции, родительские собрания и т.п.); а также механизмов воздействия субъекта управления на объект - проектирование, сбор информации, сравнение, диагностика, контроль, самооценка, аттестация, самоанализ и т.п. [57, с. 97].

Показателями культуры управленческой деятельности руководителя выступают сущностные критерии. К ним относятся [57, с. 99]:

- во-первых, целесообразность и целеполагание при выполнении государственных образовательных стандартов;
- во-вторых, системность, системное «видение» объектов и субъектов педагогического процесса, представленных в проектируемых моделях (планах, программах, концепциях);
- в-третьих, статистические подходы в управлении (например, методы диагностики и статистического контроля);
- в-четвертых, вариативность программ, обеспечивающая субъекту управления «необходимое разнообразие»;
- в-пятых, альтернативность технологий, гарантирующая оптимальность, качество и эффективность принятого решения.

Если управленческая деятельность приводит педагогический процесс к целостности, целесообразности, системности, вариативности и альтернативности, то это является показателем управленческой культуры руководителя, содержание которой может быть раскрыто и понято лишь через диалектику взаимоотношений педагогической системы и модели управления [26].

Целостность педагогической системы, по мнению доктора педагогических наук Р.М. Чумичевой, обеспечивается [57]:

- «деревом целей», пронизывающих концепцию, программу развития ДОО, комплексную образовательную программу ДОО, годовой план руководителя, календарно-тематические планы воспитателей и специалистов;
- индивидуальными педагогическими технологиями, которые используются в педагогическом процессе, методами, приемами, способами деятельности, формами организации деятельности, принципами создания среды;
- контролем за статичными и изменяющимися качественными характеристиками объектов педагогической системы относительно стандартов образования и субъектов на основе диагностических методик;
- знанием и учетом специфических и педагогических закономерностей, отражающихся на качестве педагогического процесса и развитии личности ребенка и профессионала [34].

Чтобы достичь высоких результатов в управленческой деятельности, руководителю ДОО необходимо знать и учитывать основные факторы, влияющие на эффективность работы. Одним из них является сложившаяся в коллективе система взаимоотношений руководителя с подчиненными.

Характер этих отношений, микроклимат в коллективе и его преобладающий настрой имеют решающее значение для достижения успеха в работе всего учреждения.

Этика и этикет играют большую роль в жизни современного

общества и являются частью поведенческой культуры. В настоящее время руководители все большее внимание обращают на соблюдение правил этики и этикета, помогающие им продемонстрировать сотрудникам высокий уровень своих деловых, профессиональных и коммуникативных качеств [58, с. 208].

Создание делового сотрудничества в коллективе – процесс длительный и сложный. Он зависит в первую очередь от руководителя этого учреждения, его умение организовать совместную деятельность всех сотрудников, тактично оказывать помощь воспитателям в работе с детьми и родителями, в их общественной деятельности, находить индивидуальный подход к каждому сотруднику [58, с. 208].

Нравственное качество руководителя, его поведение задают тон взаимоотношениям во всем коллективе. Деятельность руководителя ДОО сложная и многоплановая. В сплочении педагогического коллектива на основе общих целей, задач, содержания работы учреждения – его основная задача. От современного руководителя требуется умение [58, с. 209]:

- находить лучшие стороны в работе коллег на основе учета их личностных стремлений;
- влиять на установление доброжелательных взаимоотношений в коллективе;
- общаться с сотрудниками (педагогическая этика, деликатность, тактичность, доверительный тон общения и др.).

Все указанные качества являются необходимыми для создания атмосферы доверительного сотрудничества в ДОО.

«Лицо» ДОО определяет его педагогический коллектив. А создают этот коллектив, сплачивают, превращают в работоспособную творческую силу – заведующий и старший воспитатель. Заведующий и старший воспитатель отвечают за организацию целостного педагогического процесса в учреждении. Именно поэтому манера поведения руководителя, настойчивость, целеустремленность и последовательность – важнейшее

качество, которое необходимо для его профессиональной деятельности, в процессе которой возникают деловые отношения [54, с. 65].

Педагоги – это, как правило, люди с обостренной потребностью в уважении и самоуважении. Для них очень значимы различные формы морального поощрения, атмосфера добрых взаимоотношений в коллективе. Следовательно, руководителю необходимо учитывать эти особенности, проявлять больше такта, отзывчивости, доброжелательности в общении с педагогами [54, с. 67].

Поведение руководителя ДОО – своего рода нравственный ориентир, на который должны равняться педагоги. Это обязывает его быть ответственным, безупречно исполнять свой профессиональный долг.

Руководителю необходимо видеть, какие качества и особенности его поведения члены коллектива ценят в нем больше всего, а какие – меньше. Знание современного этикета расширяет внутренний мир человека, создает возможность для успешного общения с окружающими, позволяет не только избежать собственных ошибок в отношениях с людьми, но и исключить проблему непонимания со стороны других участников делового и личностного общения. Успех деятельности руководителя определяется не только непосредственно профессиональными знаниями, но и его личностными качествами, способностью наладить контакт и взаимопонимание с подчиненными [54, с. 70].

Рассмотрим личностные (нравственные) качества руководителя, способствующие этичным взаимоотношениям в ходе организации педагогического процесса.

По мнению Э.А. Уткина, ведущей характеристикой личного лика руководителя дошкольного учреждения является нравственная характеристика, которую можно представить в трех измерениях [53]:

Общие нравственные качества:

- патриотизм - преданность Отечеству, приоритет общественных интересов, соблюдение и развитие лучших традиций своего народа;

- гуманизм - уважительное отношение к каждому человеку, ориентация на его личное достоинство, вера в его способность к совершенствованию;

- справедливость - объективная оценка личностно-деловых качеств людей и их деятельности, признание их индивидуальности, открытость для критики, самокритичность [20].

Конкретные нравственные качества:

- гражданская совесть - обостренное чувство личной ответственности перед обществом и людьми;

- нравственная воля - умение добиваться цели, завоевывать уважение у людей, самоконтроль;

- профессиональная честность - деловая требовательность, самоотдача в работе, умение говорить правду в глаза;

- коллективизм - организованность, дисциплинированность, общительность;

- мужество - смелость, умение переносить личные неприятности и служебные неудачи;

- принципиальность - уважение мнения других, поддержка тех, кто оказался в беде [25].

Специфические нравственные качества:

- трудолюбие - личный пример отношения к служебным правам и обязанностям;

- скромность - разумное использование власти, критическое отношение к своим заслугам и недостаткам;

- ответственность - единство слова и дела;

- щедрость - бескорыстность, оказание помощи людям;

- оптимизм - вера в свой моральный выбор;

- великодушие - терпимость к недостаткам людей, умение прощать обиды.

В исследованиях Р.Х. Шакурова показано, что педагоги на первое

место среди качеств руководителя выдвигают отзывчивость, доброжелательность, принципиальность и тактичность. Столь высокая оценка этих качеств объясняется, вероятно, тем, что они играют особую роль в удовлетворении морально-психологических потребностей педагогического коллектива [58].

Отсутствие у руководителя ДОО тех либо иных нравственных качеств может приводить к нарушениям во взаимоотношениях с коллегами. Отрицательно действуют на моральный климат в коллективе такие черты руководителя, как высокомерие, обидчивость, тщеславие, грубость, резкость, вспыльчивость, неуравновешенность, черствость и т. д. [57].

Важно отметить, что специфика дошкольной образовательной организации состоит в том, что взаимоотношения, которые в нем культивируются, переносятся на детей. Атмосфера в педагогическом коллективе ДОО, отношения между воспитателями, педагогами и руководителем имеют большое воспитательное значение. Ведь дети, глядя на окружающих их взрослых, осваивают определенные этические нормы и ценности, образцы социальных взаимоотношений. Именно в дошкольном возрасте закладываются все черты личности ребенка, в том числе и его нравственные характеристики. Поэтому, осуществляя функцию руководства педагогическим коллективом, руководитель ДОО и педагоги должны иметь в виду, что они создают ту среду, в которой дети познают социальную действительность [7].

По мнению О.С. Виханского и А.И. Наумова [8], профессиональная культура менеджера – это такая область личностного развития, на которую оказывают влияние различные факторы, в том числе и факторы психологического плана. Между тем руководитель должен обладать определенной степенью профессионализма. Профессионализм как важнейшая составляющая профессиональной культуры руководителя служит индикатором успешности последнего в данной роли.



Для того чтобы считать себя компетентным управленцем, руководитель ДОО должен предъявлять к себе следующие требования:

- уметь управлять собой и своим временем;
- иметь разумные личные ценности и четкие личные цели;
- поддерживать постоянный личный рост и развивать его разными путями;
- владеть умением эффективного решения проблем, а также способностями к инновациям;
- уметь влиять на окружающих, знаниями современных управленческих подходов, способностью формировать и развивать рабочие группы;
- уметь обучать и развивать подчиненных [6].

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что управленческая компетентность руководителя дошкольной образовательной организации в современных условиях включает в себя три основные составляющие: профессионально-управленческую культуру, профессионально-педагогическую культуру и нравственно-этическую культуру.

Профессиональная культура, таким образом, не состоит исключительно из знаний и умений в профессиональной деятельности. Это понятие значительно шире: профессиональная культура характеризует личность руководителя, его способность и готовность осуществлять управленческую деятельность.

Проанализировав труды различных авторов о составляющих компонентах профессиональной культуры руководителя ДОО, учитывая и обобщая их, мы для исследования выделяем личностно-мотивационный, организационно-управленческий, и коммуникативный компоненты.

В целом, можно утверждать, что профессиональная культура руководителя является эволюционирующим, интегративным личностным

качеством, целостность развития которого обеспечивается системой обучения в процессе непрерывной профессиональной подготовки.

## **ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КУЛЬТУРЫ РУКОВОДИТЕЛЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **2.1. Анализ методик изучения профессиональной культуры руководителя дошкольной образовательной организации**

Исследование по изучению профессиональной культуры руководителя ДОО проходило в три этапа.

На первом этапе был осуществлен анализ и подбор методик для изучения уровня развития эмпатии, исследования личностных характеристик руководителя, уровня развития профессиональной компетентности.

Целью второго этапа стало непосредственное проведение исследования по выбранным методикам и проведен анализ результатов эмпирического исследования.

На третьем этапе осуществлен подбор эффективных форм и методов развития, направленных на повышение уровня профессиональной культуры руководителя ДОО.

Существующие методики не всегда позволяют напрямую выяснить степень успешности профессиональной деятельности руководителей и точно определить конкретную область в этой деятельности, в которой проявляются сильные или слабые стороны руководителя, кроме того, арсенал их ограничен. Многие методики, например методика ИКО, допускают лишь общие ориентировочные выводы; методики, использующие только экспертные оценки, как правило, не сочетаются с самооценкой руководителей и т. д.

Более точно и успешно это можно сделать при помощи методики К.Л. Вилсона «Цикл управленческих умений» [56]. Эта методика позволяет руководителю не только оценить самого себя по каждой шкале групп управленческих умений, но и получить обратную связь от коллег,

вышестоящего руководства и подчиненных. То есть человек, прошедший тестирование при помощи методики К.Л. Вилсона, имеет возможность не только оценить себя, но и узнать, как его оценивают другие. Цель этой методики в том, чтобы составить список сильных и слабых сторон руководителя; определить, какое влияние оказывают эти стороны на успешность менеджера в управлении работой и людьми, которые находятся у него в подчинении; составить план улучшения баланса умений; помочь руководителю научиться использовать его сильные стороны и распознавать те умения, которые необходимо улучшить.

Можно сделать вывод, что методика К.Л. Вилсона представляет собой комплексный подход к проблеме руководства и практически лишена субъективизма, которым страдает большинство самооценочных опросников. Это достигается благодаря учету разницы между реальным поведением и его вербальным оцениванием, между самооценкой и оценкой других.

Т.П. Колодяжная [23] предлагает стороннюю оценку определенных знаний и навыков, формирующих профессиональную культуру руководителя ДОО. К таким знаниям и навыкам исследователь относит элементы профессиональной деятельности руководителя. Каждое знание или каждый навык оцениваются по пятибалльной системе. Методика заключается в наблюдении за деятельностью руководителя в течение определенного промежутка времени с последующим занесением оценки в карточку профессиональной культуры руководителя ДОО, в которой предлагается оценить следующие компетенции (знания и навыки):

- соответствие демократическим преобразованиям в обществе;
- ориентация на адаптацию к новым условиям;
- соответствие запросам образовательного рынка;
- быстрота принятия решений;
- повышения уровня профессионализма;
- инновации;

- создание условий для профессионального роста воспитателей;
- создание благоприятной атмосферы в коллективе, психологического комфорта;
- грамотный подход к организации делопроизводства.

Каждая из девяти компонентов оценивается по пятибалльной системе. Менее выраженная составляющая имеет низкую оценку, более выраженная – высокую оценку. По сумме оценок делают вывод об уровне профессиональной культуры руководителя ДОО.

Данную методику нельзя считать полной, поскольку она не выявляет всех аспектов профессиональной культуры руководителей ДОО.

Н.Д. Зимина [18] предлагает объективную оценку профессиональной культуры руководителя ДОО посредством анкетирования воспитателей. Воспитателям предлагается оценить профессиональную деятельность своего руководителя по трехбалльной системе. Три балла воспитатель ставит в случае, если указанное качество руководитель проявляет. Суммирование всех баллов, поставленных данным воспитателем, и деление суммы на 9 дают среднюю оценку профессиональных качеств руководителя у данного воспитателя.

Данная методика, хоть и основана на объективной оценке профессиональной культуры руководителя ДОО, однако не выявляет всех особенностей этой культуры, не позволяет диагностировать состояние всех ее компонентов.

Также Н.Д. Зимина [18] предлагает субъективное исследование поведения руководителя ДОО при помощи соответствующей анкеты, в которой руководителю по пятибалльной системе предлагается оценить соотнесенность афоризма или пословицы со своими качествами. Данная методика выявляет несколько стратегий поведения руководителя в управляемом им коллективе:

- стратегия отказа от личностно значимых ценностей, ухода от взаимоотношений с подчиненными;

- стратегия ухода от взаимоотношений и ориентирования на собственных целях;
- стратегия сглаживания острых углов и беспринципных компромиссов;
- стратегия сохранения взаимоотношений, отказа от приоритета личных ценностей;
- стратегия открытой и честной конфронтации [9].

Данная методика не служит безусловным показателем уровня профессиональной культуры руководителя ДОО, не выявляет профессиональные компетенции, которые некоторые исследователи, в частности, О.В. Сухова [49], определяют, собственно, как важнейшие составляющие профессиональной культуры.

А.И. Жилина [16] в качестве составляющих профессиональной культуры руководителей рассматривает стили управления коллективом. Данный исследователь выделяет три типа руководителей:

- авторитарный;
- либеральный;
- демократический.

Стиль руководства определяется личностными качествами руководителя и формирует его профессиональную культуру.

Методика определения стиля руководства ДОО предлагается Т.П. Колодяжной [23]. Руководителю ДОО предлагается ответить на 60 вопросов анкеты. По выбранным группам ответов выявляется приоритетный стиль управления.

Данная методика близка методике выявления психотипа руководителя ДОО по Леонгарду [40]. Выявляется несколько психотипов руководителей ДОО (акцентуаций), которые формируют его профессиональную культуру. Наиболее эффективными руководителями,

как показали результаты различных исследований и мониторингов управленческой сферы ДОО, являются педантичный и гипертимный типы.

Данная методика не является существенной в определении уровня развития профессиональной культуры руководителя, так как психотип не может служить показателем профессиональной культуры руководителя ДОО, поскольку является устойчивой характеристикой личности, не поддающейся изменениям. Управление своими качествами – это важная составляющая профессиональной культуры, включающая в себя способность управлять личностно-мотивационной сферой, ценностно-смысловой и эмоционально-волевой сферами. Психотип как устойчивое формирование регулированию не поддается, однако психотип может служить основой для образования профессиональной культуры руководителя ДОО.

Метод проведения – анкетирование (изложена у Е.И. Рогова). Анкета состоит из 88 вопросов, касающихся различных сторон личности. На каждый вопрос требуется однозначный ответ из дихотомии «да/нет», без раздумываний. На выполнение теста дается не более 5 минут [44].

Важными составляющими профессиональной культуры руководителя ДОО являются, по мнению некоторых исследователей (А.В. Карпов, Спенсер Лайл М. и Спенсер Сайн М., М.М. Шубович), ценностные ориентации. М.М. Шубович пишет: «Руководители всегда на виду, их ценностные ориентации выявляются в процессе простого наблюдения за их управленческой деятельностью, однако некоторые ценностные ориентации могут скрываться под абстрактными всеобщими целями и задачами» [59, с. 398].

Методика выявления ценностных ориентаций, формирующих те или иные мотивы, предложена Е.И. Роговым [44]. Она заключается в анкетировании руководителей ДОО на предмет их мотивационной составляющей, которая характеризует, с одной стороны, особенности их личности, с другой, определяет профессионализм. Профессионализм

руководителя ДОО складывается не только из соответствующих знаний, умений и навыков в области профессиональной (в данном случае, управленческой) деятельности, но также из мотивационных установок. Вторая причина осуществления руководителем ДОО управленческой деятельности может оказывать значительное влияние на профессионально важные качества руководителя ДОО, на характер его работы и, прежде всего, на характер взаимодействия с детьми.

Материальными ценностями следует считать не только деньги, но и возможности, которые предоставляет деятельность в плане увеличения собственного благополучия. Это сугубо личная цель. Например, руководитель может работать в детском саду из-за возможности легче устроить туда своего ребенка. Это – личный мотив, формируемый материальными ценностями (сублимированное семейное благополучие, а не абстрактное собственное счастье).

Ценности общения – это социализированный мотив. Руководитель ДОО осуществляет свою деятельность ради общения с детским коллективом и с коллективом воспитателей [13]. Прежде всего, руководитель ДОО проявляет любовь к детям. Управленческая деятельность, по мнению О.В. Суховой [49], отвлекает руководителей ДОО от детей: поэтому важной составляющей профессиональной культуры руководителя является его способность совмещать управленческую и педагогическую деятельность.

Результаты собственной деятельности – это важные личные стимуляторы. Руководитель ДОО осуществляет свою деятельность в контексте продвижения собственных идей. Такие руководители ДОО больше делают упор на научно-исследовательскую деятельность. Они апробируют новые методики, инновационные технологии, но с единственной целью – сделать какое-нибудь важное открытие в области управления. Они меньше всего увлечены проблемами подчиненных,



воспитатели ДОО для них скорее выступают в качестве объектов собственных исследований.

Не менее важной составляющей профессиональной культуры руководителя ДОО, по мнению Т. Фуряевой [54], является личностно-мотивационная сфера руководителя ДОО. Данная сфера формируется мотивами как движущими силами профессиональной деятельности. Исследователь предлагает оценить уровень личностно-мотивационной сферы руководителя ДОО при помощи анкеты, содержащей 10 дихотомий. По данной методике выявляется пять уровней личностно-мотивационной сферы руководителя ДОО. Более глубокая диагностика изложена О.Г. Тихомировой.

О.В. Сухова важными составляющими профессиональной культуры руководителя ДОО считает компетенции. Данный исследователь рассматривает четыре вида компетенций руководителя ДОО, формирующих его профессиональную компетентность [49].

1. Личностная компетенция характеризует уровень личного саморазвития и отражает личную позицию педагогической, правовой и управленческой деятельности.

2. Социальная компетенция реализуется в условиях профессиональной деятельности в условиях взаимодействия с коллективом.

3. Отраслевая компетенция включает комплекс знаний и умений, присущих именно дошкольному образованию, предполагающих решение специфических педагогических задач.

4. Управленческая компетенция рассматривает способность руководителя выполнять свои должностные обязанности [49].

О.В. Сухова предлагает диагностировать уровни развития всех видов компетенций по следующей методике. Проводится опрос всех субъектов ДОО (родителей и воспитателей), с целью выявить у руководителя ту или иную компетенцию. По количеству выбранных ответов определяется

выраженность компетенций у руководителя ДОО. Например, если 45 % родителей и 67 % воспитателей считают, что у руководителя выражена лояльность, то данный аспект социальной компетенции профессиональной культуры диагностируется как развитый средне, поскольку меньше половины родителей, но больше половины воспитателей считают, что аспект выражен [49].

Данная методика в силу своей объективности может служить способом диагностики профессиональной культуры руководителя ДОО, однако следует учитывать еще и отношение субъектов образовательного процесса в ДОО непосредственно к самому руководителю. В этом смысле методика переходит в категорию субъективных методик. Данная методика не позволяет объективно и открыто подойти к проблеме оценки уровня профессиональной культуры руководителя ДОО.

Важными составляющими личностной компетентности руководителя ДОО К.Ю. Белая [4] считает личностно-мотивационную и ценностно-смысловую сферы личностного развития. Также к личностным компетенциям исследователь относит ряд важнейших личностных качеств, которыми должен обладать руководитель ДОО для эффективного управления организацией. Самыми важными личностными качествами руководителя ДОО являются коммуникативные и организаторские способности.

Коммуникативные и организаторские способности руководителя ДОО можно диагностировать по методике, предложенной О.Г. Тихомировой. Анкета, представленная О.Г. Тихомировой в книге «Организационная культура: формирование, развитие и оценка» [51], содержит 20 вопросов, на которые нужно было дать либо негативный, либо позитивный ответ. Методика является достаточно продуктивной и позволяет наиболее полно оценить личностные качества руководителя ДОО, которые непосредственно связаны с профессиональными качествами.

Н.А. Виноградова [7] считает важной составляющей личностной компетентности руководителя ДОО способность к эмпатии. Эмпатия – это чувство сопереживания, которое необходимо в работе с дошкольниками. Однако эмпатия должна проявляться и во взаимоотношениях с работниками ДОО.

Методика выявления уровня эмпатии предложена А.А. Бойко и излагается в труде Е.И. Рогова [44].

О.В. Сухова [49] в качестве личностной компетентности рассматривает стрессоустойчивость руководителя ДОО. Стрессоустойчивость – это способность руководителя противостоять стрессам и негативным психологическим состояниям, которые потенциально препятствуют процессу осуществления руководителем профессиональной деятельности. Стрессоустойчивость как личностное качество руководителя ДОО определяется показателем, выявляемым по методике А. Адлер [1]. Методика заключается в диагностике состояния стрессоустойчивости. Респондентам предлагается анкета, содержащая вопросы с тремя вариантами ответов, выбор каждого варианта определяется определенным числом баллов.

Важной составляющей социальных компетенций руководителя ДОО считается способность управлять конфликтами. О.В. Сухова [49] относит управление конфликтами именно к социальным компетенциям. Способность управления конфликтами определяется уровнем конфликтной устойчивости, выявляемым по методике Е.И. Рогова [44]. Методика заключается в определении того, как человек способен избегать конфликтных ситуаций. Иными словами, методика помогает определить антиконфликтный потенциал респондента, которому предлагается анкета, содержащая 10 вопросов с вариантами-дихотомиями в качестве возможных ответов.

Выбор диагностического инструментария для исследования осуществлялся с учетом следующих принципов:

– с точки зрения психометрии измерения, проводимые с помощью выбранных нами диагностических методик, являются надежными и валидными;

– изучаемые с помощью данных методик диагностические переменные позволяют нам комплексно охарактеризовать компоненты, описывающие уровень развития профессиональной культуры руководителей.

С учетом анализа рассмотренных методик изучения профессиональной культуры руководителя, нами был выбран следующий диагностический инструментарий для оценки уровня профессиональной культуры:

1. О.Г. Тихомировой «КОС - 2».
2. О.Г. Тихомировой, Е.И. Рогова «Определение личностно-мотивационных сфер личностного развития».
3. А.А. Бойко «Оценка уровня эмпатии».
4. К.Л. Вилсона «Цикл управленческих умений» (опросник менеджерских умений).

Выбранный диагностический инструментарий позволит наиболее полно изучить и определить уровень профессиональной культуры руководителя с различных сторон развития личности в целом.

Диагностировать с помощью анкетирования управленческие и отраслевые компетенции достаточно сложно, необходимо изучение документации, результатов работы ДОО, последовательное и систематическое наблюдение за руководителем. Однако, по мнению А.А. Майера [37], данные компетенции могут быть выявлены при личной беседе с руководителем, поэтому нами будет проведена так же беседа с руководителями по изучению их профессиональной деятельности.

## **2.2. Результаты исследования профессиональной культуры руководителя дошкольной образовательной организации**

В данном исследовании, на базе МАДОУ – детский сад №586 г. Екатеринбурга, проведен анализ профессиональной культуры 10 руководителей ДОО: Руководитель Бес-ова, Руководитель Л-ких, Руководитель Ва-ина, Руководитель Пла-ина, Руководитель Ре-ова, Руководитель Кук-на, Руководитель Дем-ва, Руководитель Агу-ева, Руководитель Ка-ева, Руководитель Сме-ина.

Цель исследования заключалась в выявлении уровня профессиональной культуры руководителей ДОО.

Задачи исследования профессиональной культуры руководителей ДОО заключались в следующем:

1. Определение уровня управленческого потенциала, коммуникативных и организационных качеств руководителей ДОО как важнейших составляющих профессиональной культуры.
2. Определение уровня эмпатии руководителей ДОО и показателя стрессоустойчивости как составляющих социальной и личностной компетентностей руководителя.
3. Определение личностно-мотивационной сферы личностного развития руководителей ДОО в контексте развития профессиональной культуры и в рамках специфики управленческой деятельности.

С руководителями ДОО проведена беседа, в ходе которой составлялось досье. Стаж руководящей работы составил в среднем – 6 лет. Возраст респондентов варьировался от 38 до 55 лет.

В результате беседы было выявлено следующее. Руководитель Бес-ова, Руководитель Л-ких, Руководитель Ва-ина имеют общий педагогический стаж в среднем 25-30 лет, из них 10-15 лет проработали руководителем ДОО.

Свою деятельность оценивают критически, считают себя авторитарными личностями, прагматичными лидерами с выраженной эмпатией. Любят детей, свою работу, в подчиненных ценят стремление к творческой самореализации. Считают, что управленческая деятельность является уделом немногих, поскольку обладает очень сложной спецификой.

Руководитель Пла-ина показал себя способным администратором и организатором, умелым педагогом. По его инициативе был основан ряд общедошкольных мероприятий, разработаны концептуальные основы образовательного процесса ДОО, смоделированы инновационные формы организации воспитательного процесса. За время работы Руководитель Пла-ина достиг высокого профессионализма в работе, зарекомендовал себя как опытный и ответственный руководитель, который способствует развитию творческих способностей воспитанников ДОО. Достиг весомых результатов в развитии познавательной активности детей и воспитании в них самостоятельности. Использует личностно-ориентированный подход к организации образовательного процесса. Много внимания уделяет развитию активной речи детей. Его воспитанники хорошо владеют монологической и пояснительной речью. В своей деятельности руководитель активно применяет инновационные формы работы с коллегами. Умеет заинтересовать детей, добивается эффективного усвоения ими знаний. Широко использует игровые методы в работе с детьми и обладает актерским искусством. Систематически внедряет инновационный педагогический опыт, участвует в его распространении, оказывает практическую помощь другим педагогическим работникам. Он пользуется авторитетом среди педагогических работников и родителей воспитанников. Его любят дети.

За время работы Руководитель Ре-ова в должности зарекомендовал себя опытным, инициативным, вдумчивым руководителем, создал

творческий, продуктивный микроклимат, сформировал команду единомышленников.

Стиль руководства Руководитель Ре-ова отражает умение координировать и направлять деятельность педагогического коллектива в позитивное русло в реализации поставленных задач. Руководитель Ре-ова справедливый и тактичный, ценит и развивает в коллективе гласность и критику.

Руководитель Ре-ова придерживается в работе дисциплины, удачно делегирует полномочия, распределяет ответственность между всеми членами в коллективе. Руководитель Ре-ова свойственна высокая демократичность при принятии важных управленческих решений.

Руководитель Ре-ова является соавтором экспериментальной программы «Я и моё здоровье», по которой ДОО успешно работало 10 лет.

Руководитель Кук-на, Руководитель Дем-ва 10 имеют общий педагогический стаж в среднем 10-15 лет, из них 3-5 лет проработали руководителем ДОО. имеют высокий уровень управленческой культуры, характеризуется применением демократического стиля руководства, созданным в коллективе благоприятным социально-психологическим климатом, развитием творческих способностей и ростом профессионального мастерства, коллегиальным подходом к управлению ДОО, широким спектром применения проектных технологий, использование современных технологий управления и формирования стратегии развития ДОО, основанной на глубоком анализе кадрового, методического и материально-технического обеспечения образовательного процесса. В результате компетентности и творческого подхода к делу обеспечивают умелое, высококвалифицированное управления образовательным процессом, контрольно-аналитической деятельностью. Во время контроля над педагогической деятельностью, обеспечивают разумное сочетание контролирующих и инструктивных методических

функций, оказывают методическую помощь тем педагогам, кто в ней нуждается.

Благодаря плодотворному сотрудничеству Руководитель Кук-на, Руководитель Дем-ва, с педагогическим советом, попечительным советом, родительским комитетом, благотворителями постоянно укрепляется материально-техническая база ДОО.

Руководитель Ага-ева придерживается педагогической этики, уважает достоинство воспитанников, педагогов, работников ДОО, защищает их от каких - либо форм физического или психического насилия, предотвращает вредным привычкам, пропагандирует здоровый образ жизни. Обеспечивает здоровые и безопасные условия труда, обучения, воспитания. Поддерживает связи с родителями, предоставляет им консультативную педагогическую помощь по вопросам образования, физического и психического развития их детей.

Руководитель Ка-ева, Руководитель Сме-ина имеют общий педагогический стаж в среднем 10-15 лет, из них 3-5 лет проработали руководителем ДОО. Свою деятельность оценивают критически, считают себя авторитарными личностями, прагматичными лидерами с выраженной эмпатией. Любят детей, свою работу, в подчиненных ценят стремление к творческой самореализации. Считают, что управленческая деятельность является уделом немногих, поскольку обладает очень сложной спецификой.

Определение коммуникативных и организаторских способностей у руководителей ДОО осуществлялась по методике «КОС-2», предложенной О.Г. Тихомировой [51]. Методика по определению коммуникативных и организаторских способностей содержит 40 вопросов. На каждый из вопросов следует ответить «Да» или «Нет». Если руководитель ДОО затрудняется в выборе ответа, необходимо склониться к соответствующей альтернативе (+) или (-). На выполнение методики отводится 10–15 минут.

Ключ для обработки данных приведен в Приложении №1.



Руководитель Бес-ова, Руководитель Л-ких, Руководитель Ва-ина по результатам диагностики набрали: 15 баллов по коммуникативным способностям и 19 баллов по организаторским способностям, что свидетельствует соответственно о высоком уровне развития у данных руководителей коммуникативных составляющих профессиональной культуры и о высшем уровне развития организаторских качеств.

Руководитель Пла-ина, Руководитель Ре-ова, Руководитель Кук-на по результатам диагностики набрали: 14 баллов по коммуникативным способностям и 20 баллов по организаторским способностям, что свидетельствует соответственно о высоком уровне развития у данных руководителей коммуникативных составляющих профессиональной культуры и о высшем уровне развития организаторских качеств.

Руководители ДОО быстро ориентируются в трудных ситуациях. Непринужденно ведут себя в новом коллективе. Инициативны. Принимают самостоятельные решения. Отстаивают свое мнение и добиваются принятия своих решений. Любят организовывать игры, различные мероприятия. Настойчивы и одержимы в деятельности.

Руководитель Дем-ва, Руководитель Ага-ева, Руководитель Ка-ева, по результатам диагностики набрали: 11 баллов по коммуникативным способностям и 13 баллов по организаторским способностям, что свидетельствует соответственно о среднем уровне развития у данных руководителей коммуникативных составляющих профессиональной культуры и о среднем уровне развития организаторских качеств. Они стремятся к контактам с людьми, отстаивают свое мнение. Однако потенциал их склонностей не отличается высокой устойчивостью. Требуется дальнейшая работа по развитию этих качеств личности.

Руководитель Сме-ина по результатам диагностики набрала 10 баллов по коммуникативным способностям и 13 баллов по организаторским способностям, что свидетельствует о среднем уровне. Требуется дальнейшая работа по развитию этих качеств личности.

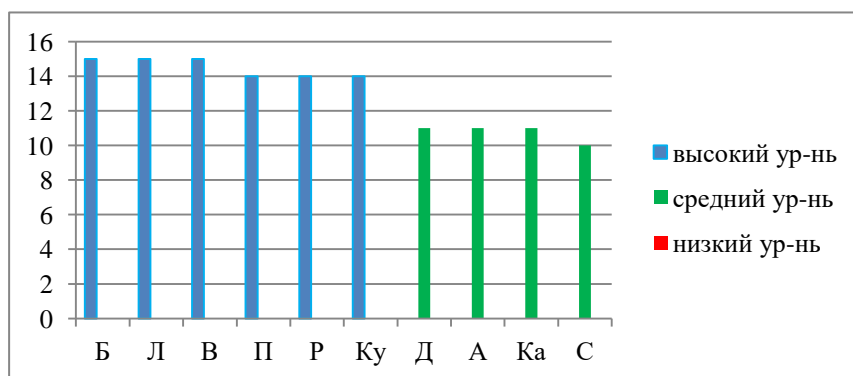


Рис. 2. Диаграмма по определению коммуникативных способностей у руководителей ДОО (методика «КОС- 2» О.Г. Тихомировой)

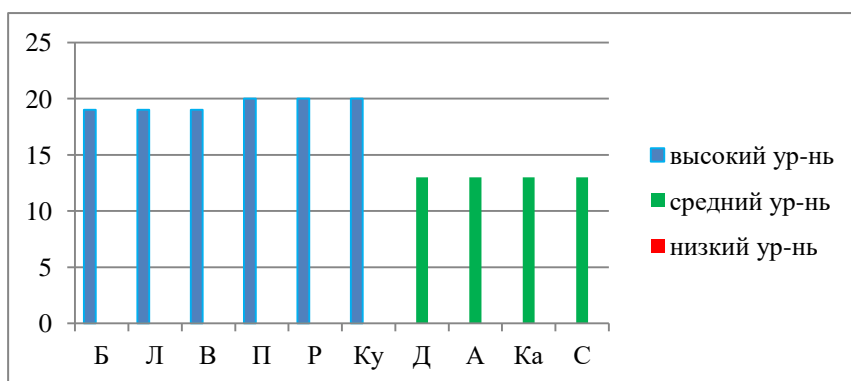


Рис. 3. Диаграмма по определению организаторских способностей у руководителей ДОО (методика «КОС- 2» О.Г. Тихомировой)

По результатам проведения данной диагностики можно сделать вывод, что 60 % руководителей обладают коммуникативными и организаторскими способностями на высоком уровне, 40 % - на среднем уровне.

Определение личностно-мотивационной сферы личностного развития руководителей ДОО осуществлялось по методикам, соответственно, О.Г. Тихомировой [51] и Е.И. Рогова [44].

В Приложении №2 приведены анкета О.Г. Тихомировой по выявлению особенностей личностно-мотивационной сферы и основные показатели уровня профессиональной культуры в данном аспекте.

Результаты анкетирования показали: 60 % руководителей ДОО дали 14 позитивных ответов, следовательно, личностно-мотивационная сфера у них высокого уровня, они обладают довольно высоким уровнем профессиональной культуры, любят свою работу и готовы исполнять свои должностные обязанности, 40 % руководителей ДОО дали 11 позитивных ответов, что свидетельствует о среднем уровне личностно-мотивационной сферы, они обладают достаточным уровнем профессиональной культуры, хорошо относятся к своей работе, но не готовы к продуктивной деятельности.

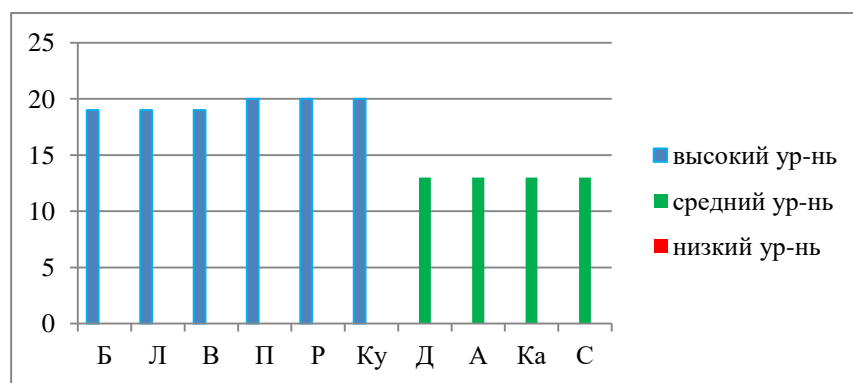


Рис. 4. Диаграмма по выявлению особенностей личностно-мотивационной сферы (методика О.Г. Тихомировой, Е.И. Рогова)

При изучении уровня эмпатии руководителей ДОО была использована методика А.А. Бойко [40]. Диагностика предпочтительной системы осуществлялась при помощи опросника. Опросник содержит тридцать шесть утверждений. Руководителям ДОО было предложено отметить близкое ему утверждение. Содержание опросника приведено в Приложении №3.

За все руководитель ДОО получал определенное число баллов, которое выявляло уровень эмпатии.

Первый и четвертый уровни называются предельными (крайними) уровнями эмпатии. Достижение данных уровней нежелательно для адекватной оценки уровня развития профессионально важных качеств

руководителя ДОО. Крайние уровни эмпатии слабо соотносятся с уровнями развития профессиональных качеств в виду преобладания эмоционального компонента в проявлении эмпатии, в то время как адекватная оценка уровня развития профессионально важных качеств руководителя ДОО осуществляется по средним значениям параметра (числа баллов в анкетировании) [40].

Оценка уровней эмпатии происходила по следующим критериям:

1 уровень. Очень высокий уровень эмпатии характеризуется значением набранных по результатам анкетирования 30 баллов и выше.

2 уровень. Если набрано в сумме от 22 до 29 баллов, то у испытуемого средний уровень эмпатии.

3 уровень. Набранное число баллов от 15 до 21 свидетельствует о заниженном уровне эмпатии.

4 уровень. Число баллов меньше 14 свидетельствует об очень низком уровне эмпатии.

Руководитель Бес-ова по результатам анкетирования набрала 25 баллов, что свидетельствует о среднем уровне эмпатии у данного руководителя. Картина не соответствует субъективной оценке руководителем уровня своей эмпатии.

Руководитель Л-ких по результатам анкетирования набрала 23 баллов, что свидетельствует о среднем уровне эмпатии у данного руководителя. Картина не соответствует субъективной оценке руководителем уровня своей эмпатии.

Руководитель Ва-ина по результатам анкетирования набрала 31 балл, что свидетельствует о высоком уровне эмпатии у данного руководителя. Картина соответствует субъективной оценке руководителем уровня своей эмпатии.

Руководитель Пла-ина по результатам анкетирования набрал 30 баллов, что свидетельствует о высоком уровне эмпатии у данного

руководителя. Картина соответствует субъективной оценке руководителем уровня своей эмпатии.

Руководитель Ре-ова по результатам анкетирования набрала 25 баллов, что свидетельствует о среднем уровне эмпатии у данного руководителя. Картина не соответствует субъективной оценке руководителем уровня своей эмпатии.

Руководитель Кук-на по результатам анкетирования набрала 25 баллов, что свидетельствует о среднем уровне эмпатии у данного руководителя. Картина не соответствует субъективной оценке руководителем уровня своей эмпатии.

Руководитель Дем-ва по результатам анкетирования набрала 25 баллов, что свидетельствует о среднем уровне эмпатии у данного руководителя. Картина не соответствует субъективной оценке руководителем уровня своей эмпатии.

Руководитель Ага-ева по результатам анкетирования набрала 25 баллов, что свидетельствует о среднем уровне эмпатии у данного руководителя. Картина не соответствует субъективной оценке руководителем уровня своей эмпатии.

Руководитель Ка-ева по результатам анкетирования набрала 20 баллов, что свидетельствует о заниженном уровне эмпатии у данного руководителя. Картина не соответствует субъективной оценке руководителем уровня своей эмпатии.

Руководитель Сме-ина по результатам анкетирования набрала 21 баллов, что свидетельствует о заниженном уровне эмпатии у данного руководителя. Картина не соответствует субъективной оценке руководителем уровня своей эмпатии.

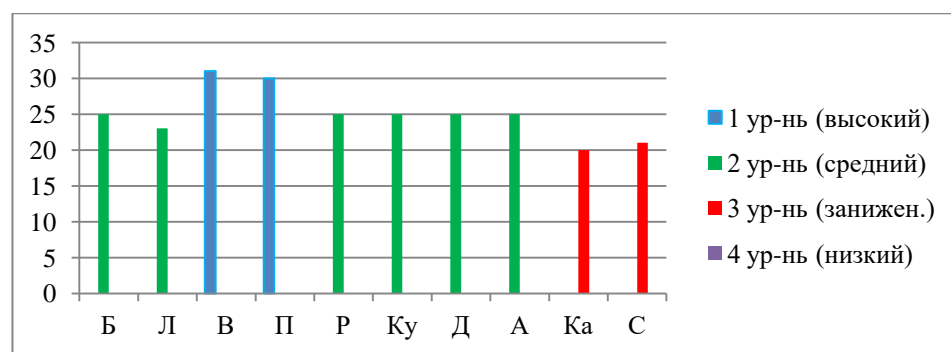


Рис. 5. Уровни сформированности эмпатии у руководителей ДОО  
(методика А.А. Бойко)

Для оценки развития организационно-управленческого компонента профессиональной культуры руководителей ДОО, в частности, степени сформированности управленческих компетентностей нами использовался опросник менеджерских умений К.Л. Вилсона «Цикл управленческих умений», адаптированного на русский язык В.А. Чикером [56].

Данный опросник основан на классификации управленческих умений, предложенных К.Л. Вилсоном: административных (низший уровень управленческих умений, включающий в себя обдумывание и передачу поручений, предвидение будущего и стратегическое планирование, создание рабочей обстановки в группе); лидерских (предвидение и способность влиять на других); менеджерских умений, которые связаны с воплощением управленческих целей, в процессе целеполагания, планирования, организации деятельности и контроля; умений управлять рабочими группами, а также специальных менеджерских умения, связанных со спецификой конкретной управленческой деятельности.

Опросник состоит из 23 шкал, одиннадцать из которых составляют задачи в шести фазах цикла функций управления (разъяснение, планирование, создание условий, обеспечение обратной связи, контроль, поощрение), четыре направлены на выявление взаимоотношений между

руководителем и коллективом, а остальные восемь характеризуют психологический климат в группе.

Шкала, с которой сравниваются полученные оценки, включает в себя низкие (1-2 балла), ниже среднего (3-4 балла), средние (5 баллов), выше среднего (6-7 баллов) и высокие (8-9 баллов) оценки. Содержание опросника приведено в Приложении №4.

Анализируя полученные результаты можно отметить, что руководителям в среднем присущи высокие и средние значения по исследуемым показателям (таблица 1). При этом необходимо отметить, что ни один из респондентов не оценил свои менеджерские качества как низкие и высокие (за исключением шкалы «взаимоотношения с подчиненными», где такие оценки поставили себе 10 % руководителей).

Таблица 1

Выраженность показателей управленческих умений руководителей  
дошкольных образовательных организаций

Расшифровка шкал	Обозначение	Средний балл
<b>1. Разъяснение целей и их значимости</b>		
А. Разъяснение целей и задач	А	5,44
<b>2. Планирование и решение технических и организационных проблем</b>		
В. Взаимоотношения с подчиненными	В	6,03
С. Тщательное планирование рабочего процесса	С	5,64
Д. Компетенция менеджера	Д	5,63
<b>3. Создание необходимых условий для работы</b>		
Е. Обеспечение необходимыми условиями работы	Е	5,87
<b>4. Обратная связь</b>		
Ф. Обратная связь	Ф	5,29
<b>5. Контроль</b>		
Г. Контроль времени	Г	5,88
Н. Контроль деталей	Н	5,19
І. Мотивация цели	І	5,13
<b>6. Поощрение</b>		
К. Поощрение за хорошо выполненную работу	К	5,88
<b>7. Взаимоотношение между руководителем и подчиненными</b>		
Л. Ориентация на людей	Л	5,67
М. Создание команды	М	5,58
Н. Заинтересованность в профессиональном росте подчиненных	Н	5,62
О. Доверие подчиненных	О	5,8

<b>8. Групповые нормы и мотивация</b>		
Р. Включенность в работу	Р	5,43
Q.Профессиональная компетентность подчиненных	Q	5,11
R. Сплоченность группы	R	5,47
S. Благоприятные условия для должностного роста	S	5,49
T. Уровень напряженности	T	4,89
U. Отношение к людям	U	5,89
V. Климат в коллективе	V	5,91
W.Качество работы коллектива	W	5,45

В случае, если измерения по шкалам Н, I, Т невысоки, то умения считаются высокими при условии, когда все оценки по шкалам от А до Р (индивидуальные или групповые) являются средними или выше средних или, если только одна оценка - ниже средней и нет ни одной низкой. Менеджерские умения считаются низкими, если более чем одна оценка по шести первым шкалам ниже средней или хотя бы одна оценка является низкой [55, с. 23].

Следует подчеркнуть, что последнему условию удовлетворяют 10 руководителей ДОО (30 % от общего количества руководителей), причем 40 % из 10 руководителей имеют стаж управления от 5 до 10 лет, 40 % - до 5 лет и 20 % руководителей со стажем работы свыше 10 лет (таблица 2).

Таблица 2

Выраженность показателей менеджерских качеств руководителей  
ДОО (% отметок, находящихся ниже среднего уровня)

Уровень среднего, % ниже	Факторы					
	А	В	С	Д	Е	Ф
Процент отметок, находящихся ниже среднего уровня	11,4	2,66	8	3	3	18

Необходимо отметить, что руководителям со стажем работы до 5 лет в основном свойственна средняя оценка своих менеджерских качеств, за исключением шкалы «Взаимоотношения с подчиненными» (60 %



респондентов оценили себя выше среднего уровня, шкалы «Контроль времени» (50 % респондентов) и шкалы «Поощрение за хорошо выполненную работу» (60 % респондентов).

Таким образом, руководители со стажем работы до 5 лет оценивают себя как менеджеров среднего уровня, способных дать подчиненным почувствовать значимость задания и четко объяснить его цель, спланировать и организовать работу с учетом возможных рисков, оказывающих коллективу поддержку в виде обучения, указаний, инструкций и обеспечения необходимыми ресурсами, способных отслеживать детали работы без чрезмерной властности, поощрять за хорошо выполненную работу. При этом менеджеры отмечают у себя высокий уровень ориентированности на людей и умение так спланировать рабочий процесс, чтобы уложиться в намеченные сроки.

Большинство руководителей со стажем управленческой деятельности свыше 10 лет в основном диагностируют у себя средние менеджерские компетенции, за исключением высоких показателей (60 %) по шкале «Контроль времени» и «Поощрение за хорошо выполненную работу» (60 % респондентов с уровнем выше среднего).

Руководители со стажем управления в диапазоне 5-10 лет также оценивают себя как менеджеров со средними управленческими умениями, за исключением шкалы «Контроль деталей», по которой 50 % данных руководителей оценили свои умения ниже среднего, что свидетельствует о необходимости управленцам этой группы приобретение навыков отслеживания деталей работы без чрезмерного принуждения.

Таким образом, в процессе диагностического исследования профессиональной культуры руководителей ДОО было установлено следующее (таблица 3):

Таблица 3

Результаты исследования профессиональной культуры  
руководителей дошкольных образовательных организаций

Руководител и	«КОС – 2»		«Личностно-мотивационный компонент»	«Эмпатия»	«Управленческие умения»								Итог
	Коммуникативные способности	Организационные способности			Разъяснение цели	Планирование	Создание условий	Обратная связь	Контроль	Поощрение	Взаимоотношения	Мотивация и нормы	
Бес-ова	в	в	в	с	в	в	в	в	в	с	с	в	в
Л-ких	в	в	в	с	в	в	в	в	в	в	в	в	в
Ва-ина	в	в	в	в	с	с	в	в	в	в	в	в	в
Пла-ина	в	в	с	в	с	в	в	с	с	в	в	с	в
Ре-ова	в	в	в	с	с	с	в	с	н	в	с	н	с
Кук-на	в	в	в	с	в	с	в	в	в	с	с	с	в
Дем-ва	с	с	в	с	с	в	с	с	с	с	с	с	с
Агу-ева	с	с	с	с	с	с	с	с	н	н	в	в	с
Ка-ева	с	с	с	н	с	с	с	с	н	н	с	н	с
Сме-ина	с	с	с	н	с	с	с	с	н	н	с	н	с

– большинство руководителей ДОО тщательно планируют значимые для будущей деятельности детали, часто беспокоятся о будущем, но не в полной мере при разработке программы деятельности анализируют существующие ресурсы и слишком тщательно размышляют над причинами и следствиями принимаемых решений, что, в итоге приводит либо к формальному исполнению поставленной задачи либо к отказу от деятельности ввиду упущенных временных либо иных возможностей;

– обобщенный личностный профиль руководителей ДОО позволяет охарактеризовать их как эмоциональную и открытую личность с богатым интеллектуальным потенциалом, обладающую хорошими

коммуникативными навыками и высоким уровнем личностно-мотивационной направленности;

- у 60 % руководителей ДОО наблюдается средний уровень выраженности эмпатии и у 20 % - низкий уровень;

- балльная (60 %) выраженность менеджерских умений в целом свидетельствует о среднем и выше среднего уровне развития управленческих умений у руководителей ДОО;

- низкими менеджерскими умениями обладают 40 % руководителей ДОО по таким компонентам как «Контроль», «Поощрение» и «Групповые нормы и мотивация»;

- 40 % руководителей слабо ориентированы на применение творческого подхода к управлению, имеют недостаточную степень выраженности способности к проектированию и прогнозированию (личностно-мотивационный компонент профессиональной культуры);

- 50 % руководителей ДОО обладают развитым управленческим мышлением, оценивают себя как профессионально компетентных управленцев, обладающих сформированными навыками организации собственного труда и труда своих подчиненных. Однако, для руководителей ДОО характерна стилевая разбросанность принятия управленческих решений, что косвенным образом свидетельствует о конформности при разработке и принятии решений, занятии позиции «ведомого», отсутствии ярко выраженной лидерской направленности (организационно-управленческий компонент профессиональной культуры);

- 60 % руководителей свойственны сформированные навыки делового общения, ярко выраженные коммуникативные умения, что позволяет сделать вывод о том, что руководители ДОО не только потенциально способны, но и формируют благоприятный социально-психологический климат в коллективах (коммуникативный компонент профессиональной культуры).

С увеличением стажа работы у руководителей ДОО происходят как позитивные, так и негативные возрастные трансформации личности.

Анализируя полученные результаты исследования можно выделить две группы руководителей:

- 1 группа руководителей (2 человека – 20%) – с низким уровнем эмпатии;
- 2 группа руководителей (4 человека – 40 %) – с низким уровнем менеджерских умений в процессе организации деятельности и контроля, а так же умений управлять рабочими группами;
- 3 группа руководителей (2 человек – 20%) – сочетание 2 групп с низкими показателями.

Таким образом, результаты проведенного исследования свидетельствуют о необходимости развития или корректировки различных свойств компонентов профессиональной культуры руководителей ДОО в системе повышения квалификации. Необходимо подобрать наиболее перспективные пути совершенствования профессиональной культуры руководителей ДОО, в соответствии с результатами исследования.

### **2.3. Перспективные пути формирования профессиональной культуры руководителя дошкольной образовательной организации**

Современный руководитель ДОО стремится учесть тенденции социальных преобразований в обществе, запросы родителей, интересы детей и профессиональные возможности педагогов, осуществляя выбор путей обновления педагогического процесса и эффективного управления им [8].

Пути повышения профессиональной культуры руководителя ДОО – это, по мнению О.А. Скоролуповой [45], важнейшая задача стандартизации образовательной системы, поскольку современные требования к качеству дошкольного образования резко меняются. Дошкольная образовательная

организация наделена широким спектром функций, реализовать которые способен только эффективный менеджер.

Повышение профессиональной культуры руководителя ДОО предполагает создание информативной и организационной среды в ДОО на внутреннем и внешнем уровнях развития. Прежде всего, речь идет о внедрении инноваций в образовательную среду ДОО как важнейших составляющих процесса формирования профессиональной культуры во всех ее аспектах.

Для первой группы руководителей ДОО (2 человека - 20 %) с низкими показателями уровня эмпатии, как одной из важных составляющих профессиональной культуры, мы предлагаем использование такого метода как тренинг.

Используя тренинг как метод формирования эмпатической культуры, автономно в ходе тренинга можно использовать и другие методы, в частности, деловую игру «Я руководитель», дискуссию «Как будет лучше» и т.п.

В основе деловой игры «Я руководитель» лежит проблемная ситуация, которая должна с высокой степенью реальности имитировать конкретные условия и динамику действий, обеспечивающих включение играющих в конкретную ситуацию и освоение ими профессиональных ролей. Деловые игры позволяют взглянуть на ситуацию и на самого себя глазами партнёра по общению. Способность постичь чужой прогноз и через него мотив чужого поведения - необходимое условие взаимопонимания, что в какой-то степени реализуется через ролевое взаимодействие.

Организация тренинга включает в себя 4 занятия по 2 - 2,5 часа. Занятия необходимо проводить 1 раз в неделю. Участие в программе по принципу добровольности.

В начале и в конце каждого занятия необходимо проводить рефлексию «здесь и теперь», во время которой высказываются желания и чувства участников тренинга; оценивается свой вклад в работу.

Для второй группы руководителей (4 человека – 40 %) с низким уровнем менеджерских умений в процессе организации управленческой деятельности и контроля, а так же умений управлять рабочими группами, мы предлагаем:

1. Использование репродуктивного обучения, обеспечивающего формирование знаний, передаваемых в готовом виде: семинары, курсы повышения квалификации для руководителей.

Теоретический материал обеспечивает пополнение информационных ресурсов, семинары способствуют закреплению знаний и развитию аналитических способностей руководителей. В целях формирования и развития практических умений, способствующих развитию профессиональной культуры руководителей ДОО включаются практические методы, которые становятся связующим звеном между полученными на семинаре теоретическими знаниями и применением этих знаний в процессе деятельности. Отличительной особенностью практических методов является возможность оперативной обратной связи, в результате которой в обучающий процесс вносятся необходимые замечания и коррективы.

2. Тренинги лидерских навыков руководителей, в ходе которых они осваивают различные аспекты управления. В результате таких тренингов руководители ДОО не только анализируют сам процесс управленческой деятельности (планирование, принятие решений, оценка, контроль и др.), но и усваивают знания и алгоритмы решения управленческих задач и работают над развитием своего лидерского потенциала и профессиональной культуры в целом.

3. Использование коучинга.

Коучинг - метод консалтинга и тренинга, в процессе которого человек, называемый «коуч», помогает обучающемуся достичь некой жизненной или профессиональной цели. Данный метод сфокусирован на достижении чётко определённых целей вместо общего развития личности.

Совместно с консультантом «коучем» можно сделать поуровневое описание компетенций по менеджерским умениям в рамках компонентов, которые по результатам исследования оказались на низком уровне - это «Поощрение», «Групповые нормы и мотивация», «Контроль». Затем руководителю можно оценить себя по этой компетенции. Решить различные кейс-ситуации по данным направлениям. Получить обратную связь о сильных и слабых сторонах. Провести совместный анализ и сформулировать рекомендации для повышения эффективности собственной деятельности и деятельности сотрудников ДОО.

Включение метода коучинга в процесс развития профессиональной культуры руководителей ДОО позволяет использовать знания и практический опыт других руководителей, оценить степень усвоения материала, выработать деловые навыки, необходимые в современных условиях: самостоятельность в принятии решений и постановке целей, умение отстаивать свою точку зрения, ориентацию на успешность и сотрудничество за счёт расширения коммуникационного пространства.

4. Использование информационно-сетевых технологий. Дистанционное обучение, в рамках курсов повышения квалификации, а так же различные вебинары. Можно выбрать любой из многочисленных курсов обучения, например: «Искусство управлять собой и командой» или «Инструменты результативного управления»; самостоятельно планировать время, место и продолжительность занятий. Так же дистанционное обучение позволяет задавать для каждого удобный темп работы, подстраивать его под свой жизненный ритм и личные обстоятельства и потребности.

Для третьей группы руководителей (2 человек – 20 %), которая совместила в себе низкий уровень эмпатии и низкий уровень менеджерских качеств, в процессе организации контроля и умений управлять командой, мы предлагаем комплекс мероприятий:

1. Теоретический этап (осмысление передовых систем) направлен на овладение научно-теоретическими знаниями, важную роль играет помощь руководителей в процессе анализа и осознания личностью своих профессионально-личностных особенностей [9]:

- семинар «Эффективное управление дошкольной образовательной организацией»;
- тренинги;
- проблемный семинар «Как создать коллектив единомышленников?»;
- семинар-практикум «Город правовых знаний»;
- консультации: «Правильная организация контроля в ДОО»;
- аукционы знаний и т.д.

2. Методический этап (показ лучших образцов передового опыта; построение замысла индивидуальной методической системы) направлен на переосмысление и переоценку своих профессиональных взглядов по вопросам управления дошкольной образовательной организацией. Основная задача данного этапа - содействие развитию позитивного отношения к жизни, коммуникативной толерантности, на основе расширения субъективно личностного смысла управления ДОО в соответствии с современной концепцией эффективного руководства образовательной организацией [1]:

- клуб творческих встреч «Диалог»;
- психолого-педагогический семинар «Руководитель. Кто вы?»;
- организационно-деятельностные игры («Аквариум» и др.).



3. Практический этап (самообразование, разработка индивидуальных маршрутов развития профессиональной культуры) посвящен реализации модели эффективного управления в практике работы руководителя ДОО:

- беседа за «круглым столом»;
- эстафета передового опыта «Сундучок менеджера».

Таким образом, перспективные пути повышения профессиональной культуры руководителя ДОО входят в рамки практически значимых задач, решаемых на государственном и внутреннем уровнях. Руководители ДОО могут самостоятельно отслеживать состояние своей профессиональной культуры и разрабатывать индивидуальные маршруты, связанные с ее повышением.

Активные формы и методы развития, позволяют обеспечить практико-ориентированный характер образовательного процесса, способствуют включению в инновационную деятельность, формируют потребность в непрерывном профессиональном совершенствовании.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современный руководитель может эффективно управлять дошкольной образовательной организацией, если имеет достаточно высокий уровень развития профессиональной культуры.

Основополагающим понятием нашего исследования выступает «профессиональная культура руководителя», которое является интегрированным личностным образованием педагога, отражающего единство теоретической и практической готовности управленца к эффективному осуществлению различных управленческих функций (информационно-аналитической, мотивационно-целевой, планово-прогностической, организационной, контрольно-регулятивной).

Профессиональная культура руководителя ДОО требует профессионально-педагогической направленности на осуществление профессиональной деятельности (гуманистическое мировоззрение, установки на познание и понимание человека, поддержание процессов развития личности воспитателя и воспитанника; личностное принятие ценностей педагогического управления); сформированности мотивации роста педагогического мастерства, совокупности личностно-профессиональных качеств (энергичность, деловитость, способность к работе с людьми, требовательность к себе и другим людям, влияние, толерантность, эмпатия), знаний и умений, необходимых для практического решения задач управления; развитости способности к рефлексии и самоуправлению.

Теоретический анализ позволил нам рассмотреть составляющие профессиональной культуры руководителей ДОО, состоящие из личностно-мотивационного, организационно-управленческого и коммуникативного компонентов.

Осуществлен подбор методик, направленных на выявление уровня развития профессиональной культуры руководителей ДОО.

При анализе профессиональной культуры руководителя ДОО мы учитывали два весомых аспекта: насколько личность руководителя ДОО соответствует объективной профессиональной деятельности и как сама профессия менеджера образовательной организации соответствует личности руководителя ДОО и влияет на ее становление.

Ключевым компонентом профессиональной культуры руководителя ДОО является профессионализм, который представляет собой сложное системное образование.

По нашему мнению профессиональное развитие руководителя ДОО может трактоваться как непрерывный, целенаправленный, организованный, интегрирующий процесс профессионализации личности. Профессионализация - это приобретение руководителем количественных и качественных показателей профессионализма.

Профессиональное развитие руководителя ДОО представляет собой постоянную трансформацию общественного опыта в индивидуальный и снова превращение его в качественно новый общественный. Таким образом, через развитие личностных и профессиональных качеств, через приобретение профессиональных знаний и умений, приобретение положительного педагогического опыта, выполнение специальных функций, формирование индивидуального стиля руководства, развитие морально-этической культуры происходит процесс развития профессиональной культуры руководителя ДОО.

Таким образом, развитие профессиональной культуры руководителя ДОО является актуальным вопросом современности и требует дальнейших научных разработок.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адлер, А. Практика и теория индивидуальной психологии [Текст] / А. Адлер. - М. : Директ-Медиа, 2008. - 336 с.
2. Аскарова, Л.П. Сущность развития инновационной культуры руководителя дошкольного образовательного учреждения [Текст] / Л.П. Аскарова // Молодой ученый, 2015. - №2. - С. 474 - 477.
3. Белая, К.Ю. 300 ответов на вопросы заведующей детским садом [Текст] / К.Ю. Белая. - М.: ТЦ Сфера, 2003. - 399 с.
4. Белая, К.Ю. Руководство ДОО: Контрольно-диагностическая функция [Текст] / К.Ю. Белая. - М.: ТЦ Сфера, 2005. - 64 с.
5. Бондаревская, Е.В. Теория и практика личностно-ориентированного образования [Текст] : учеб. пособие / Е.В. Бондаревская. - Рост. н/Д гос. пед. ин-т.: Ростов н/Д , 2000. - С. 270-274.
6. Васильева, В.В. Практический психолог и эффективность кадров [Текст] / В.В. Васильева. - М.: Лаборатория книги, 2010. - 335 с.
7. Виноградова, Н.А. Управление качеством образовательного процесса в ДООУ [Текст] : методическое пособие / Н.А. Виноградова. - М.: Айрис-пресс, 2006. - 192 с.
8. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс [Текст] : учеб. пособие / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: МГУ, 1998. - 294 с.
9. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя – практика [Текст] : учеб. пособие / М. Вудкок, Д. Френсис. - М.: Дело, 1991. - С. 320 - 336.
10. Гильмеева, Р.Х. Непрерывное профессиональное педагогическое образование: стратегические ориентиры развития [Текст] / Р.Х. Гильмеева // Методист. - 2006. - № 10. - С. 2 - 5.
11. Горюнова, Т. М. Развитие управленческой культуры будущего педагога дошкольного образования [Текст] : дис. канд. пед. наук: 13.00.08 / Г. Т. Максимовна. - Н. Новгород, 2002. - 218 с.

12. Драйден, Г. Революция в образовании [Текст] / Г. Драйден, Д. Вос. - М.: ПАРВИНЭ, 2003. - 671 с.
13. Драккер, П. Управление, нацеленное на результат [Текст] / П. Драккер. - М.: Технолог. Школа бизнеса, 1994. - 200 с.
14. Ерасов, Б.С. Социальная культурология [Текст] : учеб.пособие / Б.С. Ерасов. - М.: Аспект-Пресс, 2010. - 143с.
15. Ермолаева, Е.П. Психология социальной реализации профессионала [Текст] / Е.П. Ермолаева. - М.: Институт психологии РАН, 2008. - 342 с.
16. Жилина, А.И. Эталонная модель профессиональной компетентности менеджера (руководителя) [Текст] / А.И. Жилина. - СПб.: ИОВ РАО, 2002. - 228 с.
17. Закирова, И.В. Портрет современного руководителя дошкольной образовательной организации [Текст] / И.В. Закирова // Педагогический журнал, 2016. - №2. – С. 27 - 38.
18. Зимина, Н.Д. Профессиональная культура руководителя ДООУ [Текст] / Н.Д. Зимина // Педагогический журнал. - 2013. - №4. – С. 13 – 26.
19. Иванцова, И.А. Управленческая культура руководителя [Текст] / И.А. Иванцова // Справочник старшего воспитателя ДУ. - 2009. - № 2. - С. 24 - 31.
20. Исаев, И.Ф. Профессионально-педагогическая культура преподавателя [Текст] / И.Ф. Исаев. - М.: Академия, 2012. - С. 28 - 35.
21. Кабаченко, Т.О. Психология управления [Текст] : учеб. пособие / Т.О. Кабаченко. - М.: Юрайт, 2003. - 348 с.
22. Карпов, А.В. Психология менеджмента [Текст] : учеб. пособие / А.В. Карпов. - М.: Гардарики, 1999. - 262 с.
23. Колодяжная, Т.П. Управление современным дошкольным образовательным учреждением [Текст] : практическое пособие для руководителей ДООУ. 2 часть / Т.П. Колядажной. – Ростов н/Д.: Учитель, 2002. - 128 с.

24. Конаржевский, Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление [Текст] / Ю.А. Корнажевский. - М.: Педагогический поиск, 2000. - 24 с.
25. Картунова, Е.П. Управленческая культура руководителя образовательного учреждения в современных условиях [Текст] / Е.П. Картунова // Молодой ученый. - 2011. - №6. - Т.2. - С. 94 - 96.
26. Кравцов, С.С. Директор-профессионал [Текст] / С.С. Кравцов // Руководитель автономного учреждения. - 2010. - № 6.- 21 с.
27. Краевский, В.В. Основы обучения. Дидактика и методика [Текст] / В.В. Краевский. - М.: Академия, 2011. – 216 с.
28. Карпенко, Л.А. Краткий психологический словарь [Текст] : словарь / Л. А. Карпенко; под ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. - М.: Политиздат, 1958. - 431с.
29. Крокинская, О.Н. Профессиональное мышление в контексте профессиональной культуры. Социально-педагогические и психологические проблемы общей и профессиональной культуры учителя [Текст] / О.Н. Крокинская. - СПб.: Речь, 1992. - С. 3 - 9.
30. Крыжко, В. В. Основы менеджмента в образовании: теория, практика, психология успешного управления [Текст] / В.В. Крыжко. - Запорожье, 2000. - 260 с.
31. Крылова, Н.Б. Общая и прикладная культурология в решении актуальных задач организации и развития образования. Культурология: Фундаментальные основания прикладных исследований [Текст] : учеб. пособие / Н.Б. Крылов; под ред. И.М. Быховской. - М.: Смысл, 2010. - С. 110 - 143.
32. Кузьмина, Н.В. Методы системного педагогического исследования [Текст] : учеб. пособие / Н.В.Кузьмина. - М.: Народное образование, 2012. - С. 18 - 46.
33. Ланд, П. Менеджмент - искусство управлять [Текст] / П. Ланд. - М.: Инфра – М, 1995. - С. 29 - 41.

34. Левит, С.Я. Антология исследований культуры. Интерпретации культуры [Текст] : учеб. пособие / С.Я. Левит. - СПб.: Университетская книга, 2010. - 59 с.
35. Лютова, С.Н. Социальная психология личности (теория и практика) [Текст] : курс лекций МГИМО (У) МИД РФ, каф. философии / С.Н. Лютова. - М.: МГИМО, 2002. - 175 с.
36. Малец, Л. Лидерство на рубеже тысячелетий [Текст] / Л. Малец. - М.: Персонал, 2001. - С. 65 - 67.
37. Майер, А.А. Управление инновационными процессами в ДОО [Текст] : методическое пособие / А.А. Майер. - М.: ТЦ Сфера, 2008. - 128 с.
38. Маслоу, А. Самоактуализация личности и образование [Текст] : учеб. пособие; пер. с англ. Г.А. Балла / Институт психологии АПН Украины. - К.: Донецк, 1994. - 52 с.
39. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] : учеб. пособие / М. Мескон. - М.: Дело, 1992. - С. 384 – 702.
40. Методика изучения акцентуаций личности К. Леонгарда (модификация С. Шмишека) [Текст] : практикум по психодиагностике личности; под ред. Ракович Н.К. - Минск, 2002. - 205 с.
41. Милютин, П. Управленческая культура личности и факторы развития [Текст] / П. Милютин. - М.: Власть, 2007. - С. 90 - 93.
42. Никандров, Н.Д. Введение в профессиональную деятельность [Текст] / Н.Д. Никандров, О.Г. Грохольская // Научные исследования в образовании. - 2012. - №7 – С. 3 - 8.
43. Поздняк, Л.В. Управление дошкольным образованием [Текст] : учеб. пособие для студентов пед. вузов / сост. Л.В. Поздняк, Н.Н. Лященко. - М.: Издательский центр «Академия», 1999. - 432 с.
44. Рогов, Е.И. Настольная книга практического психолога [Текст] : учеб. пособие / Е.И. Рогов. – К. 1. – Ч. 2. - М.: Академия, 1999. - С.170 - 201.

45. Скоролупова, О.А. Введение ФГОС дошкольного образования: Разработка образовательной программы ДООУ [Текст] / О.А. Скоролупова. - М.: Скрипторий 2003, 2014. - 172 с.

46. Сластенин, В.А. Педагогика [Текст] : учеб. пособие для студентов пед. учебных заведений / сост. В.А. Сластенин, И.Ф. Исаев, А.И. Мищенко, Е.Н. Шиянов. - М.: Школа. Пресс, 2000. - 512 с.

47. Спенсер Лайл, М. Компетенции на работе [Текст] / Лайл М. Спенсер. - М.: НРРО, 2005. - 384 с.

48. Солонин, Ю. Культурология [Текст] : учеб. пособие / Ю. Солонин. - М.: Юрайт, 2015. – 257 с.

49. Сухова, О.В. Управление современной дошкольной образовательной организацией, имеющей статус автономного учреждения. Дошкольное и начальное общее образование: основные тенденции и перспективы развития в контексте современных требований [Текст] : сборник материалов Всероссийской заочной научно-практической конференции / О.В. Сухова. - Бузулук: АНО ДПО УЦПК «Лидер», 2015. - С. 158 – 162.

50. Тавгень, О.И. Эффективный школьный менеджмент [Текст] : пособие для директоров школ / О. И. Тавгень, Н. И. Запрудский, Н. Н. Кошель. - Мн.: Тонпик, 2006. - 448 с.

51. Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка [Текст] / О.Г. Тихомирова. - СПб.: ИТМО, 2008. - 154 с.

52. Ткаченко, О.И. Профессиональная деятельность и здоровье руководителя ДОО [Текст] : учеб. пособие для студентов пед. вузов / О.И. Ткаченко. - М.: Академия, 2005. - 368 с.

53. Уткин, Э. А. Мотивационный менеджмент [Текст] / Э. А. Уткин. - М.: Тандем ЭКМОС, 1999. - 256 с.

54. Фурьева, Т. Руководитель детского сада: проблема профессиональной идентичности [Текст] / Т. Фурьева // Дошкольное воспитание. - 1994. - № 1. - С.65 – 72.



55. Хекгаузен, Х. Мотивация и деятельность [Текст] / пер. с нем. / сост. Б. М. Величковский. - М.: Педагогика, 1986. - Т.1. - 408 с.
56. Чикер, В.А. Психологическая диагностика организации и персонала [Текст] / В.А. Чикер. - СПб.: Речь, 2004. - 176 с.
57. Чумичева, Р.М. Профессиональная деятельность и здоровье педагога [Текст] / Р.М. Чумичева. - М.: Академия, 2011. – 154 с.
58. Шакуров, Р.Х. Социально-психологические проблемы руководства педагогическим коллективом [Текст] / Р.Х. Шакуров. - М.: Педагогика, 2013. – С. 207 - 215.
59. Шубович, М.М. Компетентностный подход как идеология современного личностно ориентированного образования [Текст] / М.М. Шубович // Вестник казанского технологического университета. - 2009. - № 5. - С. 397 – 403.

### Ключ для обработки данных по методике «КОС - 2»

За каждый ответ «Да» и ответ «Нет» для высказываний, совпадающих с отмеченными в Ключе отдельно по соответствующим склонностям, приписывается один балл. Экспериментально установлено пять уровней коммуникативных и организаторских склонностей. Примерное распределение баллов по этим уровням показано ниже.

#### Уровни коммуникативных и организаторских склонностей

Испытуемые, получившие оценку 1–4 балла, характеризуются низким уровнем проявления коммуникативных и организаторских склонностей.

Набравшие 5–8 баллов имеют коммуникативные и организаторские склонности на уровне ниже среднего. Они не стремятся к общению, предпочитают проводить время наедине с собой. В новой компании или коллективе чувствуют себя скованно. Испытывают трудности в установлении контактов с людьми. Не отстаивают своего мнения, тяжело переживают обиды. Редко проявляют инициативу, избегают принятия самостоятельных решений.

Для испытуемых, набравших 9–12 баллов, характерен средний уровень проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Они стремятся к контактам с людьми, отстаивают свое мнение. Однако потенциал их склонностей не отличается высокой устойчивостью. Требуется дальнейшая воспитательная работа по формированию и развитию этих качеств личности.

Оценка в 13–16 баллов свидетельствует о высоком уровне проявления коммуникативных и организаторских склонностей испытуемых. Они не теряются в новой обстановке, быстро находят друзей, стремятся расширить круг своих знакомых, помогают близким и друзьям, проявляют инициативу в общении, способны принимать решения в трудных, нестандартных ситуациях.

Высший уровень коммуникативных и организаторских склонностей (17–20 баллов) у испытуемых свидетельствует о сформированной потребности в коммуникативной и организаторской деятельности. Они быстро ориентируются в трудных ситуациях, непринужденно ведут себя в новом коллективе. Инициативны. Принимают самостоятельные решения. Отстаивают свое мнение и добиваются принятия своих решений. Любят организовывать игры, различные мероприятия. Настойчивы и одержимы в деятельности.

#### Содержание анкеты

1. Есть ли у вас стремление к изучению людей и установлению знакомств с различными людьми?

2. Нравится ли вам заниматься общественной работой?

3. Долго ли вас беспокоит чувство обиды, причиненной вам кем-либо из ваших товарищей?

4. Всегда ли вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации?

5. Много ли у вас друзей, с которыми вы постоянно общаетесь?

6. Часто ли вам удается склонить большинство своих товарищей к принятию ими вашего мнения?

7. Верно ли, что вам приятнее и проще проводить время с книгами или за каким-либо другим занятием, чем с людьми?

8. Если возникли некоторые помехи в осуществлении ваших намерений, то легко ли вам отказаться от своих намерений?

9. Легко ли вы устанавливаете контакты с людьми, которые значительно старше вас по возрасту?

10. Любите ли вы придумывать или организовывать со своими товарищами различные игры и развлечения?

11. Трудно ли вам включаться в новые для вас компании (коллективы)?

12. Часто ли вы откладываете на другие дни дела, которые нужно было бы выполнить сегодня?

13. Легко ли вам удается устанавливать контакты и общаться с незнакомыми людьми?

14. Стремитесь ли вы добиться, чтобы ваши товарищи действовали в соответствии с вашим мнением?

15. Трудно ли вы осваиваетесь в новом коллективе?

16. Верно ли, что у вас не бывает конфликтов с товарищами из-за невыполнения ими своих обещаний, обязательств, обязанностей?

17. Стремитесь ли вы при удобном случае познакомиться и побеседовать с новым человеком?

18. Часто ли в решении важных дел вы принимаете инициативу на себя?

19. Раздражают ли вас окружающие люди, и хочется ли вам побыть одному?

20. Правда ли, что вы обычно плохо ориентируетесь в незнакомой для вас обстановке?

21. Нравится ли вам постоянно находиться среди людей?

22. Возникает ли у вас раздражение, если вам не удастся закончить начатое дело?

23. Испытываете ли вы затруднение, если приходится проявлять инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?

24. Правда ли, что вы утомляетесь от частого общения с товарищами?

25. Любите ли вы участвовать в коллективных играх?

26. Часто ли вы проявляете инициативу при решении вопросов, затрагивающих интересы ваших товарищей?

27. Правда ли, что вы чувствуете себя неуверенно среди незнакомых людей?

28. Верно ли, что вы редко стремитесь к доказательству своей правоты?

29. Полагаете ли, что вам не представляет особого труда внести оживление в малознакомую группу?

30. Принимаете ли вы участие в общественной работе в школе (на производстве)?

31. Стремитесь ли вы ограничить круг своих знакомых?

32. Верно ли, что вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не было сразу принято товарищами?

33. Чувствуете ли вы себя непринужденно, попав в незнакомый коллектив?

34. Охотно ли вы приступаете к организации различных мероприятий для своих товарищей?

35. Правда ли, что вы не чувствуете себя достаточно уверенным и спокойным, когда приходится говорить что-либо большой группе людей?

36. Часто ли вы опаздываете на деловые встречи, свидания?

37. Верно ли, что у вас много друзей?

38. Часто ли вы оказываетесь в центре внимания своих товарищей?

39. Часто ли вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми?

40. Правда ли, что вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы своих товарищей?

Определяются уровни коммуникативных и организаторских склонностей в зависимости от набранных баллов по этим параметрам.

Максимальное количество баллов отдельно по каждому параметру – 20. Подсчитываются баллы отдельно по коммуникативным и отдельно по организаторским склонностям с помощью Ключа для обработки данных «КОС-2».

Ключ для обработки данных по методике «Определение личностно-мотивационных сфер  
личностного развития»

Анкета

1. Вы чувствуете себя профессионалом в своей работе?  
да нет
2. Вы получаете удовлетворение от работы?  
да нет
3. Думаете ли Вы о работе в свободное от нее время?  
да нет
4. Устали ли Вы от работы?  
да нет
5. Вы удовлетворены работой на этом предприятии?  
да нет
6. Вы чувствуете себя новатором в своей профессиональной деятельности?  
да нет
7. Отделяете ли Вы от работы семейную или личную жизнь?  
да нет
8. Вы боитесь потерять эту работу?  
да нет
9. Ощущаете ли Вы эмоциональный подъем от успехов на работе?  
да нет
10. Вы нервничаете, когда Вам что-то не удастся на работе?  
да нет
11. Приходите ли Вы на работу вовремя?  
да нет
12. Готовы ли Вы оказывать поддержку коллегам в профессиональной деятельности?  
да нет
13. Легко ли Вам остаться на работе во внеурочное время для выполнения важного задания?  
да нет
14. Думаете ли Вы в первую очередь об организационной стороне осуществляемой Вами деятельности?  
да нет
15. Исполняете ли Вы каждое поручение руководителя?  
да нет
16. Считаете ли Вы себя ответственным за достижения коллектива?  
да нет
17. Считаете ли Вы общие цели своими собственными целями?  
да нет
18. В отношениях с коллегами Вы предпочитаете сотрудничество?  
да нет
19. Вы нацелены на результат своей деятельности?  
да нет
20. Вы готовы поступиться собственными принципами ради достижения общей цели?

Показатели

**Ключ обработки результатов**

Количество позитивных ответов

**17 – 20** личностно-мотивационная сфера очень высокого уровня, человек обладает очень высоким уровнем профессиональной культуры, обожает свою работу и готов к продуктивной деятельности.

**13 – 16** личностно-мотивационная сфера высокого уровня, человек обладает довольно высоким уровнем профессиональной культуры, любит свою работу и готов исполнять свои должностные обязанности.

**9 – 12** личностно-мотивационная сфера нормального уровня, человек обладает достаточным уровнем профессиональной культуры, хорошо относится к своей работе, но не готов к продуктивной деятельности.

**5 – 8** личностно-мотивационная сфера среднего уровня, человек обладает достаточным уровнем профессиональной культуры, но относится к работе как к чему-то обязательному.

**0 – 4** личностно-мотивационная сфера низкого уровня, человек обладает недостаточным уровнем профессиональной культуры, не любит свою работу.

## ПРИЛОЖЕНИЕ №3

### Ключ для обработки данных по методике «Оценка уровня эмпатии»

Инструкция. Если вы согласны с данными утверждениями, ставьте рядом с их номерами знак «+», если не согласны – знак «-».

#### Текст опросника

1. У меня есть привычка внимательно изучать лица и поведение людей, чтобы понять их характер, наклонности, способности.
2. Если окружающие проявляют признаки нервозности, я обычно остаюсь спокойным.
3. Я больше верю доводам своего рассудка, чем интуиции.
4. Я считаю вполне уместным для себя интересоваться домашними проблемами сослуживцев.
5. Я могу легко войти в доверие к человеку, если потребуется.
6. Обычно я с первой же встречи угадываю «родственную душу» в новом человеке.
7. Я из любопытства обычно завожу разговор о жизни, работе, политике со случайными попутчиками в поезде, самолете.
8. Я теряю душевное равновесие, если окружающие чем-то угнетены.
9. Моя интуиция – более надежное средство понимания окружающих, чем знания или опыт.
10. Проявлять любопытство к внутреннему миру другой личности бестактно.
11. Часто своими словами я обижаю близких мне людей, не замечая того.
12. Я легко могу представить себя каким-либо животным, ощутить его повадки и состояния.
13. Я редко рассуждаю о причинах поступков людей, которые имеют ко мне непосредственное отношение.
14. Я редко принимаю близко к сердцу проблемы своих друзей.
15. Обычно за несколько дней я чувствую: что-то должно случиться с близким мне человеком, и ожидания оправдываются.
16. В общении с деловыми партнерами обычно стараюсь избегать разговоров о личном.
17. Иногда близкие упрекают меня в черствости, невнимании к ним.
18. Мне легко удастся, подражая людям, копировать их интонацию, мимику.
19. Мой любопытный взгляд часто смущает новых партнеров.
20. Чужой смех обычно заражает меня.
21. Часто, действуя наугад, я тем не менее нахожу правильный подход к человеку.
22. Плакать от счастья глупо.
23. Я способен полностью слиться с любимым человеком, как бы растворившись в нем.
24. Мне редко встречались люди, которых я понимал бы без лишних слов.
25. Я невольно или из любопытства часто подслушиваю разговоры посторонних людей.
26. Я могу оставаться спокойным, даже если все вокруг меня волнуются.
27. Мне проще подсознательно почувствовать сущность человека, чем понять его, «разложив по полочкам».
28. Я спокойно отношусь к мелким неприятностям, которые случаются у кого-либо из членов семьи.
29. Мне было бы трудно задушевно, доверительно беседовать с настороженным, замкнутым человеком.

30. У меня творческая натура – поэтическая, художественная, артистичная.
31. Я без особого любопытства выслушиваю исповеди новых знакомых.
32. Я расстраиваюсь, если вижу плачущего человека.
33. Мое мышление больше отличается конкретностью, строгостью, последовательностью, чем интуицией.
34. Когда друзья начинают говорить о своих неприятностях, я предпочитаю перевести разговор на другую тему.

Ключ для обработки данных по методике «Цикл управленческих умений»  
Я отвечаю на вопросы исследования О \_\_\_\_\_ (Ф.И.О.)

О Я - менеджер, чье имя указано в заголовке исследования

О Менеджер, чье имя указано в заголовке исследования, мой начальник

О Я - начальник указанного менеджера

О Я - коллега указанного менеджера

### **Инструкция**

Это исследование направлено на выявление навыков и умений, которые необходимы менеджерам для успешного управления людьми и рабочим процессом. Вам необходимо оценить указанного менеджера по каждому пункту по семибалльной шкале в зависимости от того, в какой степени, по вашему мнению, он обладает тем или иным навыком. По каждому пункту выберите нужный балл от «1» до «7» и зачеркните соответствующую цифру. Что означает каждый балл: «1» - утверждение «неверно» или «никогда»; «4» - утверждение «справедливо в некоторой мере» или «иногда»; «7» - утверждение «верно» или «всегда». Конечно, вы можете использовать и другие оценки: «3» и «2» - промежуточные оценки между средним и крайне низким баллом; «5» и «6» - промежуточные оценки между средним и крайне высоким баллом. Пожалуйста, пользуйтесь крайними оценками «1» и «7» только тогда, когда вы полностью уверены в своем выборе. Будьте внимательны и не пропускайте вопросы. Не торопитесь, так как время не ограничено. Здесь нет правильных или неправильных ответов, и мы будем очень вам благодарны, если вы будете отвечать на вопросы честно, чтобы результаты исследования были достоверными.

Вы можете заметить, что некоторые вопросы исследования похожи. Но в действительности нет полностью одинаковых утверждений, хотя различия между ними могут быть небольшими. Причина в том, что разные люди воспринимают мир по-разному, и это очевидное повторение обеспечивает логичность и достоверность результатов.

- При заполнении бланка не пользуйтесь чернильными или шариковыми ручками, лучше работать карандашом.

- Цифры зачеркивайте аккуратно.

- Если вы стираете карандаш резинкой, то делайте это тщательно.

- Не делайте на бланке пометок и записей.

**ПОМНИТЕ:** цифры от «1» до «7» отражают то, насколько точно каждое высказывание характеризует менеджера, указанного в заголовке опросника.

### **Опросник**

1. Вы проявляете искренний интерес к предложениям ваших подчиненных 1 2 3  
4 5 6 7

2. Вы планируете работу коллектива таким образом, чтобы избежать возможных сбоев 1 2 3 4 5 6 7

3. Вы даете подчиненным возможность тщательно освоить область своей работы 1 2 3 4 5 6 7

4. Вы доводите до сведения работников, насколько они успешны в выполнении работы 1 2 3 4 5 6 7

5. Коллектив вам доверяет 1 2 3 4 5 6 7

6. Вы настаиваете, чтобы все было сделано так, как вы говорите 1 2 3 4 5 6 7

7. Вы тщательно следите, чтобы работа выполнялась к намеченному сроку 1 2 3  
4 5 6 7

8. Вы заинтересованы в продвижении подчиненных по службе 1 2 3 4 5 6 7

9. Вы позволяете коллективу самостоятельно планировать рабочий процесс 1 2 3  
4 5 6 7



10. Вы выполняете свои обязательства 1 2 3 4 5 6 7
11. Вы советуется с подчиненными по поводу решения той или иной проблемы 1 2 3 4 5 6
12. Вы наблюдаете за выполнением работы на всех ее этапах 1 2 3 4 5 6 7
13. Вы уверены в необходимости совместной работы группы 1 2 3 4 5 6 7
14. Вы считаете, что планирование профессиональной карьеры так же важно, как и планирование рабочего процесса 1 2 3 4 5 6 7
15. Хорошая организация работы коллектива обеспечивается вашим тщательным планированием 1 2 3 4 5 6 7
16. Вы отмечаете членов группы, чья работа особенно помогает коллективу достигнуть высоких результатов 1 2 3 4 5 6 7
17. Подчиненным легко общаться с вами 1 2 3 4 5 6 7
18. Вы знаете, как выполнять работу и какие ресурсы при этом использовать 1 2 3 4 5 6 7
19. Вы пользуетесь доверием у вышестоящего руководства 1 2 3 4 5 6 7
20. Вы вносите изменения в процесс работы в соответствии с пожеланиями подчиненных 1 2 3 4 5 6 7
21. Вы всегда говорите, насколько хорошо работают члены группы 1 2 3 4 5 6 7
22. Вы часто напоминаете подчиненным о крайних сроках выполнения работы 1 2 3 4 5 6
23. Вы объясняете, насколько работа каждого члена коллектива важна для достижения общей цели организации 1 2 3 4 5 6 7
24. Чтобы предотвратить возможные помехи в процессе работы, вы планируете работу заблаговременно 1 2 3 4 5 6 7
25. Вы позволяете подчиненным работать в любом темпе 1 2 3 4 5 6 7
26. Вы повышаете голос или наказываете подчиненных за ошибки в выполнении работы 1 2 3 4 5 6 7
27. Вы приветствуете идеи со стороны подчиненных, даже если они расходятся с вашей точкой зрения 1 2 3 4 5 6 7
28. Вы высказываете свое истинное мнение по поводу работы подчиненных 1 2 3 4 5 6 7
29. Вы даете подчиненным возможность чему-либо научиться 1 2 3 4 5 6 7
30. Вы даете подчиненным возможность сотрудничать друг с другом, так как это повышает эффективность работы 1 2 3 4 5 6 7
31. Вашему слову можно доверять 1 2 3 4 5 6 7
32. Вы одобряете попытку группы самостоятельно решить сложную производственную проблему 1 2 3 4 5 6 7
33. Вы можете ответить на большинство вопросов, касающихся работы данной организации, систем поощрения и наказания 1 2 3 4 5 6 7
34. Вы оказываете давление на подчиненных, чтобы работа была выполнена в назначенный срок 1 2 3 4 5 6 7
35. Вы обсуждаете с коллективом поставленные цели, чтобы удостовериться в правильном их понимании 1 2 3 4 5 6 7
36. Вы поощряете работу в команде 1 2 3 4 5 6 7
37. Вы искренне хотите, чтобы члены группы свободно высказывали свои мысли 1 2 3 4 5 6 7
38. Вы искренне заинтересованы в продвижении каждого члена вашего коллектива 1 2 3 4 5 6 7
39. Вы пытаетесь сплотить группу 1 2 3 4 5 6 7
40. Подчиненные начинают нервничать, если вы наблюдаете за ними 1 2 3 4 5 6 7
41. Вы организованны и хорошо планируете работу 1 2 3 4 5 6 7

42. Вы даете подчиненным возможность высказывать свое мнение и участвовать в принятии решений 1 2 3 4 5 6 7
43. Вы ставите перед группой такие задачи, которые являются для нее вызовом 1 2 3 4 5 6
44. Вы разрешаете подчиненным самим управлять процессом работы 1 2 3 4 5 6 7
45. Вы хвалите за хорошую работу 1 2 3 4 5 6 7
46. Вы хорошо знакомы с информацией об оказываемых организацией услугах или производимых товарах и т. д. 1 2 3 4 5 6 7
47. Если вы даете обещание - вы его выполняете 1 2 3 4 5 6 7
48. Вы инструктируете своих подчиненных с целью повысить качество работы 1 2 3 4 5 6
49. Вы тщательно планируете деятельность коллектива 1 2 3 4 5 6 7
50. Вы часто и честно критикуете работу членов группы 1 2 3 4 5 6 7
51. Вы расстраиваетесь, когда намеченные цели не достигнуты 1 2 3 4 5 6 7 52. Вы поощряете высказывание своих идей 1 2 3 4 5 6 7
53. Вы способствуете развитию у подчиненных чувства, что они успешны в работе 1 2 3 4 5 6 7
54. Вы тщательно контролируете работу коллектива 1 2 3 4 5 6 7
55. Вы позволяете подчиненным планировать работу по их усмотрению 1 2 3 4 5 6 7
56. Вы акцентируете внимание на необходимости выполнять намеченную работу в срок 1 2 3 4 5 6 7
57. Вы защищаете интересы ваших подчиненных перед вышестоящим руководством 1 2 3 4 5 6 7
58. Вы считаете, что каждый работник должен знать о своих профессиональных успехах 1 2 3 4 5 6 7
59. Вы дружелюбны 1 2 3 4 5 6 7
60. Вы разъясняете подчиненным, насколько важно выполнение каждого задания 1 2 3 4 5
61. Вы намеренно советуетесь с подчиненными, чтобы поддержать у них чувство ценности и значимости 1 2 3 4 5 6 7
62. Вы стараетесь развить сотрудничество между членами группы 1 2 3 4 5 6 7
63. Вы уверены, что у всех ваших подчиненных есть все необходимые навыки для выполнения данной работы 1 2 3 4 5 6 7
64. Вы открыты и всегда готовы помочь другому 1 2 3 4 5 6 7
65. Вы открыто говорите, как вы оцениваете каждого подчиненного 1 2 3 4 5 6 7
66. Вы привлекаете подчиненных к решению возникающих проблем 1 2 3 4 5 6 7
67. Вы фиксируете и контролируете все детали выполняемой работы 1 2 3 4 5 6 7
68. Вы хорошо ознакомлены с общими целями организации 1 2 3 4 5 6 7
69. Выполнение задач, которые вы ставите перед коллективом, дает работникам возможность сделать важный вклад в общее дело 1 2 3 4 5 6 7
70. Вы хвалите подчиненных за хорошо выполненную работу 1 2 3 4 5 6 7
71. Вы позволяете подчиненным брать ответственность на себя 1 2 3 4 5 6 7
72. Вы хотите, чтобы все члены группы ладили между собой 1 2 3 4 5 6 7
73. Вы хотите, чтобы ваши подчиненные постоянно совершенствовались и могли делать свою карьеру 1 2 3 4 5 6 7
74. Вы говорите каждому члену группы не только, что делать, но и как делать 1 2 3 4 5 6 7
75. Вы обсуждаете поставленные цели с коллективом 1 2 3 4 5 6 7
76. Вы считаете, что все необходимо делать вовремя 1 2 3 4 5 6 7
77. Вы считаете, что необходимо надавить на подчиненных, чтобы достичь хороших результатов в работе 1 2 3 4 5 6 7

78. Вы легко справляетесь как с проблемами управления, так и с социальными проблемами 1 2 3 4 5 6 7

79. Вы честно сообщаете подчиненным мнение и требования вышестоящего руководства 1 2 3 4 5 6 7

80. За хорошую работу вы выражаете подчиненным свою признательность 1 2 3 4 5 6 7

81. Вы даете своим подчиненным знать, как Вы оцениваете их работу 1 2 3 4 5 6 7

82. Задачи, которые вы ставите, значимы для группы 1 2 3 4 5 6 7

83. Вы уделяете внимание предварительному планированию работы 1 2 3 4 5

84. Вы просите подчиненных высказывать свои замечания, относящиеся к условиям работы 1 2 3 4 5 6 7

85. Вы высококомпетентны в технических и организационных аспектах работы 1 2 3 4 5 6

86. Вы стараетесь, чтобы ваши подчиненные имели хорошую профессиональную подготовку 1 2 3 4 5 6 7

87. Когда подчиненный хорошо работает, вы стараетесь отметить это 1 2 3 4 5 6 7

88. Подчиненным легко обсуждать с вами профессиональные вопросы 1 2 3 4 5 6 7

89. Вы настаиваете на окончании работы в намеченные сроки 1 2 3 4 5 6 7

90. Вы стараетесь, чтобы каждый работник имел шанс научиться чему-либо и профессионально вырасти 1 2 3 4 5 6 7

91. Вы высказываете свое истинное мнение о том, как группа выполняет работу 1 2 3 4 5 6

92. Вы системно планируете и организуете работу 1 2 3 4 5 6 7

93. Вы контролируете каждого работника по ходу выполнения всех этапов работы 1 2 3 4 5 6 7

94. Если цели не достигнуты, вы высказываете свое недовольство 1 2 3 4 5 6 7

95. Вы позволяете изменять ход выполнения работы на усмотрение коллектива 1 2 3 4 5 6

96. Ваши подчиненные легко могут говорить вам о том, что они думают 1 2 3 4 5 6 7

97. Вы поощряете подчиненных, если они заслуживают этого 1 2 3 4 5 6 7

98. Вы ищете способы помочь группе как можно лучше выполнить работу 1 2 3 4 5 6 7

99. Вы считаетесь компетентным менеджером 1 2 3 4 5 6 7

100. Вы обсуждаете и комментируете выполнение работы каждым членом группы 1 2 3 4 5 6 7

Мотивация и духовный настрой коллектива. Теперь фокус нашего внимания перемещается на коллектив, которым управляет менеджер, чье имя указано в заголовке опросника. Вопросы касаются непосредственно членов коллектива, их работы и организации в целом. Пожалуйста, определите, в какой степени, по вашему мнению, справедливо каждое утверждение. Нас интересует именно ваше личное мнение. Поэтому не старайтесь угадать, что ответят другие. Как и прежде, определите, в какой степени каждое утверждение справедливо и правильно.

101. Сотрудники относятся друг к другу дружелюбно 1 2 3 4 5 6 7

102. Вашим подчиненным предоставляется возможность продвижения по службе 1 2 3 4 5 6 7

103. Члены вашего коллектива - компетентные работники 1 2 3 4 5 6 7

104. Ваши подчиненные считают, что в этой организации у них есть шанс сделать профессиональную карьеру 1 2 3 4 5 6 7

105. Работа в этой организации стимулирует ваших подчиненных 1 2 3 4 5 6 7
106. Ваши подчиненные подвергаются постоянному стрессу на работе 1 2 3 4 5 6 7
107. Подчиненные добросовестно выполняют свои обязанности, так как им нравится работа 1 2 3 4 5 6 7
108. В общем, вашим подчиненным нравится работать в этой организации
109. Большинство ваших подчиненных - приятные люди 1 2 3 4 5 6 7
110. Для всех ваших подчиненных существуют благоприятные возможности для продвижения по службе 1 2 3 4 5 6 7
111. Ваши подчиненные - знатоки своего дела 1 2 3 4 5 6 7
112. Ваши подчиненные считают, что организация на грани кризиса 1 2 3 4 5
113. У ваших подчиненных хорошая зарплата 1 2 3 4 5 6 7
114. Работа для ваших подчиненных интересна 1 2 3 4 5 6 7
115. Ваши подчиненные стараются выполнять работу как можно лучше 1 2 3
116. В коллективе хороший моральный настрой 1 2 3 4 5 6 7
117. Члены коллектива успешно работают вместе 1 2 3 4 5 6 7
118. У ваших подчиненных возникают трудности при общении с руководством 1 2 3 4 5 6 7
119. Инициатива работников в этой организации поощряется 1 2 3 4 5 6 7
120. Большинство ваших подчиненных хорошо знают свое дело 1 2 3 4 5 6 7
121. Ваши подчиненные чувствуют внимание со стороны организации 1 2 3 4
122. Работа способствует профессиональному развитию ваших подчиненных 1 2 3 4 5 6 7
123. Ваши подчиненные прилагают все усилия, чтобы качественно выполнять свою работу 1 2 3 4 5 6 7
124. Между вами и вашими подчиненными бывают конфликты 1 2 3 4 5 6 7
125. Вашим подчиненным нравится работать в этой организации 1 2 3 4 5 6 7
126. Ваши подчиненные помогают друг другу 1 2 3 4 5 6 7
127. Ваши подчиненные продвигаются по служебной лестнице 1 2 3 4 5 6 7
128. Ваши подчиненные хорошо подготовлены к профессиональной деятельности в данной области 1 2 3 4 5 6 7
129. Ваши подчиненные одобряют политику организации 1 2 3 4 5 6 7
130. Ваши подчиненные находятся в постоянном напряжении 1 2 3 4 5 6 7
131. Ваши подчиненные заинтересованы работой 1 2 3 4 5 6 7
132. Большинство ваших подчиненных преданы своему делу 1 2 3 4 5 6 7
133. Ваши подчиненные удовлетворены работой в этой организации 1 2 3 4 5
134. В вашем коллективе развито сотрудничество 1 2 3 4 5 6 7
135. Ваши подчиненные считают, что здесь есть возможность для профессионального роста 1 2 3 4 5 6 7
136. Ваши подчиненные ощущают давление со стороны руководства 1 2 3 4 5
137. Ваши подчиненные очень способны 1 2 3 4 5 6 7
138. Ваши подчиненные чувствуют заботу организации 1 2 3 4 5 6 7
139. Ваши подчиненные получают удовлетворение от работы 1 2 3 4 5 6 7.
140. Ваши подчиненные стараются достичь поставленной организацией цели 1 2 3 4 5 6 7
141. Ваши подчиненные имеют высокую мотивацию 1 2 3 4 5 6 7
142. Члены вашего коллектива поддерживают друг друга 1 2 3 4 5 6 7
143. Ваши подчиненные чувствуют свою значимость и причастность в достижении общей цели организации 1 2 3 4 5 6 7
144. Ваши подчиненные - высококвалифицированные работники 1 2 3 4 5 6 7
145. Ваши подчиненные целиком посвящают себя делу организации 1 2 3 4 5 6 7

# НОРМОКОНТРОЛЬ

ФИО Абраменко В.С.  
Кафедра педагогической и психологической деятельности  
результаты проверки нормоконтроль пройден

Дата 16.11.17

Ответственный  
нормоконтролер

Андрей  
(подпись)

Семёнова А.А.  
(ФИО)

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

о результатах проверки ВКР системой «Антиплагиат».

На основании контракта с ЗАО «Анти-Плагиат» № 3/5-17 от 09.03.2017 года  
«Обеспечение доступа к информации системы автоматизированной проверки  
текстов «Антиплагиат» проверена работа студента УрГПУ

ФИО Абраменко В.С.  
института/факультета ИПИПД получены следующие результаты:  
Оригинальный текст составляет 77,21%

Дата 17.11.17

Ответственный Т.В. Никулина  
подразделения подпись

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт педагогики и психологии детства

## ОТЗЫВ

руководителя выпускной квалификационной работы

**Тема ВКР «Формирование профессиональной культуры руководителя дошкольной образовательной организации» студента Авраменко Виктории Станиславовны, обучающегося по ОПОП 44.03.01 – Психолого-педагогическое образование (профиль «Дошкольное образование») заочной формы обучения**

*Характеристика личности студента.*

Студент при подготовке выпускной квалификационной работы проявил готовность использовать систематизированные теоретические и практические знания для постановки и решения исследовательских задач в области образования; анализировать, устанавливать приоритеты и подбирать методы решения поставленных задач.

В процессе написания ВКР студент проявил такие личностные качества, как ответственность, исполнительность.

*Умение организовать свой труд.*

Студент проявил умение рационально планировать время выполнения работы. При написании ВКР студент соблюдал график написания ВКР, обоснованно использовал в профессиональной деятельности методы научного исследования, консультировался с руководителем, учитывал все замечания и рекомендации. Показал достаточный уровень работоспособности, прилежания.

Содержание ВКР отражает ключевые аспекты исследуемой проблемы. Первая глава «Профессиональная культура руководителя дошкольной образовательной организации»; вторая «Практические основы развития профессиональной культуры руководителя дошкольной образовательной организации» – отражают логику исследования, раскрывают соответствующую теоретическую и практико ориентированную информацию, заключение отражает решение поставленных во введении задач.

Автор продемонстрировал умения пользоваться научной литературой, соответствующей профессиональной направленности.

## ОБЩЕЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выпускная квалификационная работа студента Авраменко Виктории Станиславовны «Формирование профессиональной культуры руководителя дошкольной образовательной организации» соответствует требованиям, предъявляемым к квалификационной работе выпускника Института педагогики и психологии детства УрГПУ, и рекомендуется к защите.

Ф.И.О. руководителя ВКР:

Коротаева Е.В.,

доктор пед. наук, профессор.

Кафедра педагогики и психологии детства

Подпись



Дата

2.11.2017